



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SAN MIGUEL, 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autora:

Bach. Luri Karina León Llique

Asesor:

Mg. Miguel Angel Macetas Hernandez

Cajamarca – Perú

2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Luri Karina León Llique**, denominada:

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL AREA DE
DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
SAN MIGUEL, 2016.”**

LIC.MIGUEL MACETAS HERNANDEZ
ASESOR

LIC. LADY DELGADO CERNA
JURADO 2

LIC.ROXANA MESTANZA CACHO
JURADO 1

LIC. ARACELLI POEMAPE GRADOS
JURADO 3

DEDICATORIA

*A mi madre por su invaluable apoyo
Quien ha sido mi fortaleza y ejemplo de
Superación.
Br. Luri Karina León Llique*

*A DIOS y mi Madre la Virgen María por
Tantas bendiciones en la vida, por mi familia y
Por toda la vida.
Br. Luri Karina León*

AGRADECIMIENTO

*Al Mg. Miguel Macetas por su amistad,
Apoyo, comentarios y asesoría
Durante la presente investigación.*

*Un especial agradecimiento al
Personal colaborador del área de
Desarrollo Social d
En la Municipalidad Provincial
San Miguel por su apoyo
Y facilidades en el trabajo
Acceso de recolección de los datos,
Así como a todo el personal por su
Comprensión, apoyo y participación
En el estudio.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1 INTRODUCCION.....	1
1.1 Realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Justificación.....	3
1.4 Limitaciones	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo General	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	4
Capítulo 2 MARCO TEORICO.....	5
2.1. Antecedentes	5
2.2 Bases Teóricas	10
Capitulo3 HIPOTESIS.....	42
3.1. Formulación de la hipótesis	42
3.2. Operacionalizacion de variables.....	42
Capítulo 4 MATERIALES Y METODOS.....	47
4.1. Tipo de investigación	47
4.2. Diseño de investigación	47
4. 4.3. Material de estudio	47
4.4 Técnicas, procedimientos e instrumentos	48
Capitulo5 RESULTADOS.....	49
5.1 Variable independiente y dependiente	49
5 5.2 Verificación de la hipótesis.....	58
Capítulo 6 DISCUSION.....	59
Capítulo 7 CONCLUSIONES.....	62
Capitulo8 RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS	65
ANEXOS.....	67

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla N° 01 Dimensiones del clima organizacional</i>	<i>13</i>
<i>Figura N°01 Necesidades de Maslow</i>	<i>22</i>
<i>Figura N° 02 Factores Motivacionales y Factores Higiénicos</i>	<i>23</i>
<i>Tabla N° 02 Dimensiones de satisfacción laboral</i>	<i>27</i>
<i>Tabla N°03 Estudios sobre relación entre clima org.. y satisfacción laboral.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla N°04 Operacionalizacion de variable independiente.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla N°05 Operacionalizacion de variable dependiente</i>	<i>45</i>

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito fundamental establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la Institución Pública Municipalidad Provincial San Miguel, de la provincia de San Miguel, 2016. En el contexto teórico se presentan algunos antecedentes a nivel internacional y nacional, así como también bases teóricas relacionadas al Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. La presente investigación es un estudio descriptivo – correlacional.

La población y muestra estuvo conformada por los 12 trabajadores (sub gerente, jefes de unidades asistentes, personal administrativo) de la Institución Educativa “San Miguel”, a quienes se les aplicó cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral respectivamente, previamente validados a través del Alpha de Cronbach, con una fiabilidad de 0,811 respecto a Clima Organizacional y 0,867 referente a Satisfacción laboral, además también se realizó la validación por un profesional experto en investigación.

El análisis de los resultados permitió establecer la relación significativa entre ambas variables de estudio, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.420, siendo la correlación significativa al nivel 0.01. Además, observamos que el personal tiene un alto grado de identificación con la institución y autonomía para realizar su labor municipal.

Así como también, predomina el conocimiento de la estructura organizativa de la institución en estudio. También se pudo observar que la percepción de realizar algo valioso para la sociedad es compartida casi por todo el personal y que su participación en la determinación de objetivos institucionales es alta. Sin embargo, la percepción de un clima organizacional agradable no es compartida por todo el personal, así como también el bajo reconocimiento de sus superiores por su desempeño laboral.

Finalmente, en función de los resultados presentados se formularon recomendaciones

Orientadas a mejorar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la institución en estudio.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Personal.

ABSTRACT

This research was fundamental purpose to establish the relationship between organizational climate and job satisfaction of staff of the Public Institution Provincial Municipality San Miguel, in the province of San Miguel, 2016. In the theoretical context, some background presented internationally and national as well as theoretical basis related to organizational climate and job satisfaction. This research is a descriptive - correlational.

The population and sample consisted of 23 workers (sub manager , heads of attendees units , administrative staff) of the Educational Institution " San Miguel " who were applied questionnaires Organizational Climate and Job Satisfaction respectively, previously validated through Cronbach's alpha , with respect to reliability of 0.811 and 0.867 organizational climate concerning job satisfaction also validation was also performed by a professional expert in research.

The analysis of the results allowed us to establish a significant relationship between the two variables of study, with a correlation coefficient of 0.420 Pearson, being significant at the 0.01 correlation. In addition, we note that the staff has a high degree of identification with the institution and its municipal autonomy for work.

As well as predominates knowledge of the organizational structure of the institution under study. It was also observed that the perception of doing something valuable for society is shared almost all staff and their participation in determining corporate goals is high. However all staff as well as the low recognition of his superiors for his job performance do not share the perception of a pleasant organizational climate. Finally according to the results presented recommendations were made aimed at improving the organizational climate and job satisfaction of staff of the institution under study.

Keywords : Organizational Climate,
Job Satisfaction , Personal .

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Al igual que otros tipos de organizaciones públicas en el mundo por los cambios globales de los últimos tiempos, han evolucionado y adecuado a una nueva realidad, incorporando mejoras para la satisfacción de su capital humano. Estos cambios se han visto acelerados por la competencia que tienen que enfrentar por la creación de nuevas instituciones. Este fenómeno de querer mejorar de querer ser mejor como organización o institución, sucede en todo sitio sucede en todas las localidades y ciudades del PERU, en las localidades del interior del país el fenómeno de la competencia es más difícil de encontrar.

La elección de servicios en el sector público es imposible por la falta de opciones, alternativas y por la burocracia que presentan los mismos ya que los municipios a nivel nacional dependen de los ingresos de este, y del gobierno LOCAL.

En la incorporación de mejoras que caracteriza a las nuevas organizaciones, se incluye dos aspectos relevantes, clima organizacional y satisfacción laboral, que diversos estudios las relacionan con el bienestar de las personas.

Sugiere que ciertas propiedades del ambiente organizacional pueden motivar determinadas conductas (Chiavenato, 2011.).

Mañas (1998) citado por Chang, Martin y Núñez (2010), concluye que las percepciones individuales del clima presentan influencias sobre dimensiones de la satisfacción laboral. Concluyendo que el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral

Sin embargo, existen estudios que sugieren que la satisfacción laboral no solo consiste en las condiciones de trabajo, sino que la personalidad también interviene.

Los individuos con autoevaluaciones esenciales positivas, que creen en su valía interna están más satisfechos con su puesto de trabajo que quienes tienen una evaluación negativa (Robbins & Judge, 2013)

En el presente estudio se busca identificar, en una municipalidad del interior del país, la cual no está impactada por el fenómeno de la competencia, si las variables de clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionan.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las características de la organización generan un determinado Clima Organizacional. Este clima repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. El clima organizacional es, pues, un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planeación, afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles. Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante se convierten en asuntos clave para la productividad de la empresa. Como se ha podido apreciar el Clima Organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si usando un planeamiento estratégico se lograra mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de San Miguel.

La MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SAN MIGUEL en su área de Desarrollo Social este tema es un factor importante ya que como trabajadores como colaboradores nos falta sentirnos identificados con nuestra organización nos falta lograr un trabajo de calidad y sobre todo un trabajo en equipo, siendo área de DESARROLLO SOCIAL debemos justamente tener un clima organizacional excelente ya que como su mismo nombre lo dice atiendes a la sociedad en general, sociedad vulnerable con muchas necesidades , las cuales requieren de un trato especial es por eso que si no tenemos un buen clima organizacional como trabajadores esta optima atención nunca se lograra, actualmente esta área cuenta con 06 oficinas las cuales netamente atienden a diferente población por eso es urgente e importante , cambiar nosotros como colaboradores cambiar nuestra actitud por el bien de nuestro pueblo en este caso de San Miguel. Y tener el compromiso de mejorar e enriquecer el clima laboral de la misma, contratando personal idóneo para el puesto, que conozca la realidad de la población, de esta manera los usuarios recibirán una atención oportuna con un trato agradable, a través de la excelencia en la atención, la comodidad del servicio; siendo además el beneficiado el desarrollo de la Municipalidad y en especial a la población vulnerable de la Provincia de San Miguel.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial San Miguel, 2016?

1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación trata de establecer una aproximación básica para conocer la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de una municipalidad del interior de la región.

Se fundamenta en diversas teorías, las cuales aportan sustento teórico al presente estudio y se pretende contribuir con información relevante para cubrir vacíos teóricos existentes relacionados al tema de estudio, en la Institución Municipal en mención, los resultados prácticos de la presente investigación coadyuvarán a una mejor comprensión del Clima Organizacional de la Municipalidad y la identificación de los elementos que caracterizan la satisfacción laboral, permitiendo al personal de la alta gerencia contar con una herramienta complementaria para proponer y fomentar estrategias de mejora relacionadas con las variables en estudio.

En la *MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SAN MIGUEL* se ha podido observar que existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del colaborador, de tal manera que a medida que se incrementa el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los colaboradores. Toda organización tiene su propio sistema, el cual posee su propia cultura, trato, costumbres y que conllevan a tener un buen clima organizacional.

El desarrollo de este trabajo de investigación responde a una de las preocupaciones de tratar de conocer los factores y circunstancias que afectan al clima organizacional, y como éste tiene incidencia o repercusión con los colaboradores de la *MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SAN MIGUEL*.

1.4. Limitaciones

La información que puedan brindar las personas encuestadas, en el sentido que pueda ser subjetiva. Los resultados del presente estudio solo tienen validez para la unidad de análisis considerada en la investigación. A pesar de las limitaciones mencionadas el estudio es relevante para la Municipalidad Provincial San Miguel por que aportara la información teórica significativa para tener un panorama más comprensible del clima organizacional y propiciar estrategias que mejoren la satisfacción laboral del personal de la Institución.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General.

Identificar la relación entre el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral de la Municipalidad Provincial San Miguel, 2016.

1.5.2. Objetivos Específicos

- ❖ Determinar la relación entre el Clima Organizacional y satisfacción laboral en la dimensión: diseño del trabajo.
- ❖ Determinar la relación entre el Clima Organizacional y satisfacción laboral en la dimensión: Realización personal.
- ❖ Determinar la relación entre el Clima Organizacional y satisfacción laboral en la dimensión: Oportunidades de desarrollo futuro.
- ❖ Determinar la relación entre el Clima Organizacional y satisfacción laboral en la dimensión: Relaciones sociales y tiempo libre.
- ❖ Determinar la relación entre el Clima Organizacional y satisfacción laboral en la dimensión: El Reconocimiento del propio desempeño laboral.
- ❖ Determinar la relación entre el Clima Organizacional y satisfacción laboral en la dimensión: Valoración social del trabajo.
- ❖ Determinar la relación entre el Clima Organizacional y satisfacción laboral en la dimensión: con las recompensas extrínsecas.
- ❖ Determinar la relación entre el Clima Organizacional y satisfacción laboral en la dimensión: Oportunidades de promoción.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En lo referente a clima organizacional y satisfacción laboral existen diversas Investigaciones realizadas tanto a nivel internacional, así como nacional; sin embargo, a nivel local e institucional no existen trabajos de investigación con relación a clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral. Es así que se mencionará algunas investigaciones a nivel general las cuales brindarán un marco de referencia para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Morales & Tirape (2012) sostienen en su investigación que los problemas de inadecuada convivencia laboral en la empresa tienen graves repercusiones en toda una comunidad tanto para administradores, empleados, clientes y para las familias de quienes en ella laboran, sus consecuencias pueden alcanzar un sin número de dificultades que afectan muchas veces al ambiente laboral y su productividad. El resultado de dicha investigación es que los encuestados tienen una inapropiada convivencia laboral. Entre los factores que provocaron la presencia de un clima organizacional desfavorable se detectó la falta de autonomía, la pobre cohesión existente ente los trabajadores, la falta de equidad entre jefes y subordinados, así como la falta de reconocimiento como una necesidad básica de todo los seres humanos, entre los trabajadores que laboran en la empresa AEROSTAR S.A. Finalmente, la percepción que tienen los clientes sobre el servicio que presta la empresa, fue valorada como deficiente en su mayoría.

En la tesis presentada por Alcalá (2011), titulada “El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior, llevada a cabo en Oaxaca, evaluó el clima organizacional de una institución pública y los resultados reportaron que en general los trabajadores tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables, siendo éstas: estándares de desempeño, relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación. Sin embargo, los trabajadores perciben un clima organizacional regular en las variables conflicto y recompensa. Menciona también que la regular percepción en la variable conflicto, puede estar asociada a que en la institución están delineados los niveles jerárquicos y por lo tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos y discrepancias no se resuelvan de manera instantánea. En cuanto a la percepción del clima entre hombres y mujeres no es tan grande para ser estadísticamente significativa.

Otro aporte importante al presente estudio es la investigación realizada por Chiang (2007), en Grupos de Docentes de Instituciones de Educación Superior, en donde demuestra que existen relaciones estadísticamente significativas entre las variables analizadas. En la muestra española la productividad se relaciona con la presión laboral, la satisfacción y el desarrollo académico. En la muestra chilena los resultados se relacionan con la libertad de cátedra y la satisfacción. En la relación entre las variables de clima organizacional con las variables de satisfacción laboral, en ambas muestras se destaca el papel central que parecen tener las variables de clima organizacional

que expresan una identificación con la propia universidad como son empowerment, afiliación y consenso en la misión dada su relación con la satisfacción con el trabajo en sí mismo y con la universidad. En ambas muestras se observa que los docentes con un mayor interés por el aprendizaje del estudiante se sienten más satisfechos con el departamento y con la universidad. Finalmente, se observa que los profesores más satisfechos con las posibilidades de continuar su formación son también los que dicen tener más libertad para tomar sus propias decisiones.

El estudio “Condiciones de Trabajo y Satisfacción Laboral”, (De Frutos, Gonzales y Peña, 2007), realizado a docentes de centros concertados asociados a Escuelas Católicas en el ámbito de la comunidad de Madrid – España y cuya finalidad fue Conocer sus condiciones de trabajo y satisfacción laboral, concluye: que las condiciones socio laboral de los docentes en centros concertados en el sector Escuelas Católicas de Madrid son moderadamente satisfactorias, que el grupo de profesores estudiado no muestra índices preocupantes de depresión aunque si de ansiedad y que su grado de satisfacción es elevado. En cuanto a aspectos críticos negativos destaca que más de la mitad del profesorado está descontento con su sueldo y con el reconocimiento recibido por los aportes en su trabajo. Entre un 15 % y 20% de la población tienen problemas preocupantes en economía, inseguridad, inestabilidad, malestar laboral e incapacidad frente a la presión laboral.

En lo concerniente a satisfacción laboral tenemos la investigación denominada “Satisfacción Laboral” de los colaboradores de una municipalidad, llevada a cabo en España por Anaya y Suarez (2007), cuyo objetivo fue evaluar la satisfacción laboral de los gerentes de una municipalidad grande con áreas completas y un organigrama mejor planteado y aportar datos que posibiliten la adopción de medidas eficaces para su mejora. Luego de realizada la investigación se obtuvo un modelo de satisfacción laboral del colaborador a partir de la base empírica que constituyen los hechos de la muestra de profesores. El modelo estructura la satisfacción laboral en tres niveles: global, dimensional y de faceta. Así mismo, evidencia el carácter multidimensional del constructo. Las dimensiones consideradas fueron: diseño del trabajo, las condiciones de vida asociadas al trabajo, la realización personal, la promoción y el salario. La evaluación de la satisfacción laboral de los trabajadores, realizada en términos de la presencia que otorgan en el trabajo a las facetas integrantes en el marco del modelo anteriormente expuesto, revela en el trabajador de una institución pública, una satisfacción laboral global que se puede catalogar de media-alta.

Por lo que respecta a la dimensión, aunque el nivel general de satisfacción sigue siendo medio-alto, las valoraciones de la realización personal y las condiciones de vida asociadas al trabajo son superiores al valor global, mientras que la del diseño del trabajo coincide, prácticamente, con este, y la promoción y salario se sitúan en un grado de satisfacción medio. En lo referente al nivel de faceta, los hechos que los profesores encuentran en mayor medida en su trabajo, y cuya presencia se puede catalogar de alta, son sentir que el trabajo es adecuado para sí mismos y tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, dentro de la dimensión de realización personal; disponer

de suficiente tiempo para la familia y disponer de una buena seguridad social, dentro de la dimensión de condiciones de vida asociadas al trabajo; tener una opinión propia, tener autonomía en el desarrollo de las actividades y tener un plan de trabajo claro.

La siguiente investigación, Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel es un estudio comparativo llevado a cabo por Chiang (2004), analiza las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en equipos de trabajo (formados por colaboradores del área de desarrollo social). Se realizaron comparaciones de los resultados entre los distintos equipos de trabajo de centros municipales. La muestra del presente estudio está compuesta profesores e investigadores miembros de 3 grupos de trabajo, N°1 de una universidad privada española; N°2 y N°3 de una universidad estatal chilena. Los resultados obtenidos muestran que el instrumento utilizado, para medir Clima organizacional, Satisfacción por el trabajo y Satisfacción con el equipo de trabajo, arroja para la muestra del presente estudio una fiabilidad adecuada en cada una de las tres escalas que componen este cuestionario. Estos coeficientes van de 0,85 para la escala de Satisfacción por el trabajo; 0,91 para Satisfacción con el grupo de trabajo y un 0,92 para la escala de la Clima organizacional. Los grupos de trabajo formados por colaboradores e investigadores miembros de un área municipal tienen un clima organizacional que se relaciona positiva y significativamente con su Satisfacción por el trabajo en sí y con su Satisfacción por el grupo de trabajo (departamento).

Álvarez Valverde 5 señala que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, 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. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. Esta autora señala que el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Partiendo de estas afirmaciones desarrolló una investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el Instituto de Oftalmología (INO). Su finalidad esencial fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en el INO, entidad de salud que brinda servicios básicamente a la población de bajos recursos económicos y con problemas oculares severos.

El estudio encontró que la cultura organizacional del INO es desequilibrada puesto que el área explícita (operativa) no concuerda con el área implícita (creencias y valores). En el INO se observa

una resistencia al cambio por el estilo de liderazgo (autoritario) predominante en la organización). Hay la carencia de un clima participativo y proactivo. La actividad laboral es excesivamente controlada y supervisada. La carencia de una línea de carrera y de proyección profesional estimula la deserción del personal calificado, tanto estable como contratado, hacia otras instituciones. Hay disconformidad por la política administrativa ya que el personal percibe que no hay una verdadera vocación por la innovación y la atención a los recursos humanos de la institución. Prima un tipo de comunicación vertical – informativa. Hay poca comunicación y cooperación entre las áreas. Palma Carrillo⁶ estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral desarrollados bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el software del SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación a clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. La autora resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional Nieves⁷ (2003) estudió la relación existente entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Estado. Aragua. Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por afijación proporcional. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores TC, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores PH y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el período escolar (1994-1995).-

Se desarrolló una investigación de campo no experimental, tipo descriptiva-correlacional de corte transversal o transaccional. Se aplicaron las Escalas Efido y Evado y el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO). La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencial. Los resultados, en general indican que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por docentes y alumnos. En función de los resultados, se emitió el cuerpo de recomendaciones pertinentes. Palma Carrillo⁸ desarrolló un interesante aporte con respecto al diagnóstico del clima organizacional en trabajadores con relación de dependencia laboral. Se elaboró y estandarizó un instrumento especialmente para los fines del estudio con una muestra de 1323 trabajadores de entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Los datos, analizados con el programa SPSS permitieron un análisis factorial que con las respectivas rotaciones estadísticas permite un inventario de 50 ítems con cinco factores del Clima Laboral; la

misma que obtuvo con los métodos de Alfa de Cronbach y de Guttman una correlación de .97 y .90 respectivamente. Su análisis con el método de Spearman Brown evidenció correlaciones positivas y significativas. Dichos análisis confirman la validez y confiabilidad del instrumento. El análisis de los puntajes promedios de la muestra total, revela una percepción media del clima laboral en sus ambientes laborales. Las comparaciones de promedios llevadas a cabo con la prueba “t” y el ANOVA evidencian diferencias a favor de los trabajadores varones, de empresas particulares de producción y por quienes ocupan cargos directivos; El promedio de percepción más bajo se encuentra en el grupo de trabajadores operarios y en empresas de producción estatal.

La siguiente investigación realizada en la ciudad de Trujillo, acerca del Diagnóstico de la Satisfacción laboral en el Área de Atención al Cliente y Central Telefónica de la Empresa de Transportes Línea S.A., (Limay, 2007), cuyo objetivo de dicha investigación fue investigar y diagnosticar la satisfacción laboral de acuerdo a los factores de: Reto al trabajo, Sistema de

Recompensas Justas, Condiciones Favorable de Trabajo y Apoyo; llegando a las siguientes conclusiones: Existe un bajo nivel de satisfacción laboral en área materia de estudio, en lo referente al Reto al Trabajo, los empleados no cuentan con la libertad ni las oportunidades para demostrar sus capacidades. En cuanto a Recompensas Justas, piensan que no existe tal reconocimiento por parte de la empresa. En Condiciones favorables de trabajo, las instalaciones no son adecuadas y que se deben mejorar. Finalmente, en relación al Apoyo sostienen que existe disposición al diálogo y ayuda entre empleados, pero que no sucede con los jefes por lo que existe, en general, un alto Índice de insatisfacción laboral en los empleados de dicha empresa.

Según la investigación llevada a cabo por Ascoy y Cabrera (2002) en la ciudad de Trujillo, Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción e Insatisfacción Laboral en relación a los Factores Intrínsecos y Extrínsecos del personal de una empresa privada de la ciudad de Trujillo, buscó contribuir a mejorar la calidad de vida de los trabajadores de la empresa Productos Razzeto y Nestorovic ya que se consideró al factor humano como el motor principal de la organización; llegando a las siguientes conclusiones. El clima que predomina en la empresa es participativo con estilo de dirección consultivo y que el nivel de satisfacción con relación a los factores intrínsecos en el nivel ejecutivo es alto y en el nivel administrativo es bajo ya que la empresa no desarrolla a estos trabajadores. Menciona también que el nivel de insatisfacción, en los factores extrínsecos, en el nivel obrero es alto lo que no sucede con el nivel ejecutivo cuyo nivel de insatisfacción es bajo.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

2.2.1.1 Definiciones

Una de las definiciones para la palabra Clima del Diccionario de la Real Academia Española, lo define como conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región, por lo cual metafóricamente el concepto es usado para describir a las organizaciones, sus características y las condiciones psicológicas estables. Litwin y Stringer (1968) definen el clima como una propiedad del ambiente que es percibido por los miembros de la organización enfatizando su aspecto motivacional al sentenciar que influye sobre la conducta de estos. Resume las expectativas e incentivos. Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) citados por Chiang et al. (2010), mencionan que son un conjunto de atributos específicos de la organización. Son también percepciones individuales de los procesos de la organización y de variables objetivas, de las características de la organización. Sentenciando finalmente que se trata de una variable organizacional. Schneider (1975), también citado por Chiang et al. (2010), menciona que clima es un término metafórico, que traslada analógicamente rasgos atmosféricos (lluvia, temperatura o viento), al clima organizacional, traduciéndolos como prácticas y procedimientos organizacionales. Define al clima organizacional como una interpretación o percepción para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. Chiavenato (2009) coincide con la definición de Litwin y Sringer (1968), al manifestar que el clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los individuos, describiéndolo también como una propiedad de ese ambiente y agrega que recibe influencia del estado emocional de las personas, como si existiera una retroalimentación recíproca entre ambos. Existe un enfoque estructural que infiere que el clima surge de aspectos objetivos que conforman la estructura de las organizaciones, estos aspectos son el tamaño, jerarquía, tecnología empleada, grado de centralización, políticas, reglas y otros. Por ello el clima se genera por las percepciones de los individuos expuestos a una estructura. Sobre esta aproximación Mañas, Gonzales y Peiró (1999) mencionan que los supuestos básicos indican que el clima es un atributo y las características influyen en las percepciones. Al intervenir factores estructurales en la formación del clima, la organización puede inducir la formación del clima al elegir la manera como se relaciona con los miembros, de tal manera que a contextos semejantes las personas debieran formarse percepciones semejantes. La unidad de análisis es la organización. Chiang, et (2010), identifican además otros enfoques sobre el concepto de clima organizacional.

- Enfoque perceptual, que localiza el origen del clima dentro del individuo, quien percibe las características organizacionales y crea una representación del clima.

- Enfoque interactivo, que parte del enfoque estructural y el perceptual, combinando los efectos de las características de la personalidad en interacción con la estructura. A partir de esta interacción se forma la visión compartida.
- Enfoque cultural, los grupos construyen la realidad a través de la cultura organizacional, definen cultura como estructuras de significado que incluye valores, normas, conocimiento formal y creencias.

Sánchez (2014), afirma que las personas son producto de los entornos y además producen los entornos, coincidiendo sin mencionarlo con el fenómeno de la retroalimentación descrito en otras definiciones. Indica que el clima se deriva de la cultura organizacional:

El clima organizacional es el conjunto de factores cotidianos que definen el ambiente de trabajo y que derivan de la cultura. Por lo tanto, el clima no puede entenderse sin la cultura. Los valores son el núcleo de la cultura. El clima corresponde a la situación y la cultura corresponde al sistema.

Muchos factores situacionales pueden tener escasa influencia en la conducta cuando están presentes de forma aislada, pero resultan en cambio muy poderosos en combinación con otros factores situacionales. La combinación de factores situacionales es lo que hace que emerja y se mantenga un determinado clima.

En las definiciones revisadas, se reiteran conceptos como percepción y estructura, por lo que la definición que recoge de mejor manera el significado del término para el presente trabajo es la de Chiavenato (2000), que menciona que clima organizacional son las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados.

Modelos de Clima Organizacional

A continuación, se presentan algunos modelos representativos del clima organizacional:

Modelo de eficacia directiva:

Pretende explicar que determina la eficacia directiva. Presenta cuatro clases de variables que guardan relación con la efectividad directiva:

Las diferencias individuales desarrolladas antes de que se seleccione al directivo para tal puesto, los tratamientos experimentales en la forma de entrenamiento (training) y programas de desarrollo,

las recompensas que otorga la organización o motivadores, las que se denominan determinantes situacionales o determinantes ambientales. (Chiang et al., 2010).

Modelo de clima organizacional, sus determinantes y sus repercusiones sobre el desempeño:

Según Chiang, et al. (2010), el modelo de Evan se inscribe dentro de la teoría general de sistemas, a partir de la consideración de la organización como un sistema abierto. Mencionan lo siguiente: La organización es un mundo complejo de relaciones homeostáticas entre sus distintos subsistemas, de manera que cuando se produce cualquier cambio o modificación en cualquiera de sus partes, queda afectado todo el sistema.

Las influencias externas (inputs) tienen repercusiones sobre el clima, aunque al mismo tiempo es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Un elemento básico que puede ser tomado como punto de partida para explicar este modelo, son los fines de la organización. Estos, explícita o implícitamente definidos, condicionan el proceso de toma de decisión de los ejecutivos relativos a planes generales de la organización. Estos planes tienen como resultado la elección de tecnología, la creación y configuración de unidades funcionales y el establecimiento de normas diseñadas para regular el comportamiento de los miembros. Como consecuencia de estos procesos emerge una estructura de estatus de carácter jerárquico que afecta a la socialización de los nuevos miembros y a su asignación de roles. (Chiang et al., 2010).

En este modelo, la retroalimentación es importante, al evaluarse los componentes del sistema y los caminos por los cuales el clima puede ser modificado y adecuado a las necesidades de la organización.

Modelo de clima organizacional como una manifestación objetiva de la estructura organizacional:

Modelo presentado por Payne y Pugh, que se enmarca también dentro de la teoría de sistemas y muestra las principales influencias sobre el clima. Las variables estructurales determinan el clima, destacan por sus correlaciones más consistentes con el clima; la descentralización y el tamaño de la organización. Consideran el clima Como una manifestación objetiva de la estructura organizacional. Según estos autores, el clima se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización y como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Partiendo de un entorno económico y cultural amplio, la estructura incluye aspectos económicos, políticos, ideológicos, sociales y ambientales. Establece cinco grandes bloques de variables interrelacionados. En este modelo la estructura organizacional está afectada por el contexto y el clima organizacional. A su vez, la estructura influye sobre el clima y el

entorno individual próximo que determina las características individuales que interactúan con el clima organizacional. De ese modo diferentes estructuras pueden producir diferentes climas. (Chiang et al., 2010)

El primer modelo busca explicar la eficacia directiva mediante los factores que caracterizan al ejecutivo, el entrenamiento, recompensas y el ambiente de la organización. En el segundo modelo el clima es explicado por los fines de la organización, la cual es diseñada en función a ellos y afecta a la socialización de los nuevos miembros y a su asignación de roles.

El tercero, que será usado en la presente investigación, es el modelo de clima organizacional como una manifestación objetiva de la estructura organizacional, considera el clima como una manifestación de la estructura organizacional y se forma porque las personas están expuestas a ella, como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. De cierta manera, al ser la eficacia directiva y los fines de la organización también características de la misma, se sugiere que este modelo incorpora aspectos de los modelos mencionados anteriormente. Al plantearse el clima como reflejo de la estructura y al estar esta estructura formada por elementos modificables, sugiere que en caso en el estudio establezcamos la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, el clima podría ser modificado para lograr diferentes niveles de satisfacción. La modificación de esos aspectos creará un ambiente único que combine el ambiente de la organización y las actitudes personales de los empleados, lo cual producirá una percepción de los individuos, también única y diferente de cualquier otra organización similar.

Dimensiones de clima organizacional

Diversos autores han aislado dimensiones que les permita definir el clima organizacional, los debates actuales se centran en la validez de las mismas y si al modificar alguna de estas dimensiones se afecta el clima. Las dimensiones constituyen los elementos más importantes que conforman el clima organizacional, existen muchos puntos de vista para definir estos elementos. Presentamos a continuación un cuadro con varios enfoques identificados con los investigadores correspondientes:

Tabla 1: Dimensiones de Clima Organizacional

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
1964	Kahn	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación de las normas 2. Inmediatez de la supervisión 3. Orientación hacia la recompensa y el logro. 4. Apoyo a los subordinados. 5. Universalismo

1966, 1968	Litwin y Stringer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad individual. 2. Estructura directiva 3. Recompensas 4. Entusiasmo y apoyo. 5. Tolerancia y conflicto. 6. Riesgo y toma de riesgo.
1967	Likert	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de Mando: la manera en que es usado el liderazgo para influir en los individuos. 2. Naturaleza de las fuerzas motivacionales: los procedimientos utilizados para motivar a los empleados y responder a las necesidades de los mismos. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación y cómo son ejercidos. 4. Naturaleza de los procesos de influencia interacción: la importancia e influencia de la interacción entre los superiores y los subordinados en el establecimiento de los objetivos organizacionales. 5. Toma de decisiones: desarrollo de los canales de información para la toma de decisiones y el reparto de funciones en la organización. 6. Fijación de objetivos y directrices: los procesos de planificación mediante los cuales se fijan los objetivos a conseguir y las directrices de la organización. 7. Procesos de control: la distribución y el ejercicio de los procesos de control y supervisión en los diferentes estamentos de la organización. 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento: los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento que se han de conseguir mediante la planificación organizacional y los procesos de formación de los empleados. <p>Los sistemas de dirección se pueden clasificar en: autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y participativo.</p>
1968	Meyer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensas 5. Claridad organizacional

		6. Espíritu de Trabajo
1970	Stern	<p>Presión de desarrollo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima intelectual. 2. Nivel de exigencia (patrones de logro). 3. Practicismo. 4. Apoyo (aliento). 5. Orden. <p>Presión de control</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Control de impulso. <p>El clima ideal habría que ponerlo en la situación de fuertes presiones de desarrollo frente a presiones de control.</p> <p>Seis factores de primer orden que se engloban en los dos factores de segundo orden denominados presión de desarrollo y presión de control.</p>
1974	Lawler, Hall Oldham	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia / eficacia o potencia. 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico /concreto. 4. Orientación al riesgo. 5. Impulsividad. <p>Conciben el clima como una percepción generalizada de la organización que se forma como consecuencia de las actividades, interacciones, sentimientos y creencias y las experiencias de la gente de la organización. El clima es una variable interviniente entre estructura y procesos, entre ejecución y satisfacción.</p>
1975, 1978	Gavin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Obstáculo o impedimento 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración 6. Riesgos y desafíos

1978	Litwin y Stringer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura, representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado. 2. Responsabilidad, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones a su trabajo es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble Chequeo en el trabajo. 3. Recompensa, percepción sobre la adecuada recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. 4. Desafío, corresponde al sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. 5. 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. 6. Cooperación, es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. 7. Estándares, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. 8. Conflictos, es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
------	----------------------	---

		<p>9. 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, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.</p>
1981	Crane	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Estructura 3. Consideración 4. Cohesión 5. Misión e implicación
1999	Dormán	<p>Para instituciones de educación superior</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Libertad de catedra 2. Interés por el aprendizaje 3. Empowerment (toma de decisiones) 4. Afiliación 5. Consenso en la misión 6. Presión laboral
	Chiavenato	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional, puede imponer límites o dar libertad de acción a las personas por medio del orden, las restricciones y las limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etc. a mayor libertad, mejor clima. 2. Responsabilidad. Puede refrenar o incentivar la conducta de las personas en razón de su dependencia hacia su superior, la negación de la iniciativa personal, la restricción de sus decisiones personales, etc. Cuanto más se incentiva, tanto mejor será el clima organizacional. 3. Riesgos. La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes; cuanto más se impulsa, tanto mejor será el clima. 4. Recompensa. La organización puede hacer hincapié en las críticas y las sanciones, así como estimular recompensas e incentivos para que se alcancen los resultados, al mismo

		<p>tiempo que deja el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula con recompensas e incentivos, tanto mejor será el clima.</p> <p>5. Calor y apoyo. La organización puede tener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima.</p> <p>6. Conflicto. La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, pero también puede Incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan de ellos por medio de la confrontación. Cuanto más se incentiven los diferentes puntos de vista, tanto mejor será el clima.</p>
--	--	--

Fuente: Adaptación de Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, (2010)

Muchos elementos como estructura, recompensa, riesgos y apoyo son considerados en varios estudios y son prácticamente imprescindibles en el listado y análisis de los investigadores.

Algunos investigadores incluyen otras dimensiones, como es el caso de Litwin y Stringer (1978) que identifican nueve dimensiones entre las que incluyen las facetas de relaciones y cooperación, dimensiones que por la naturaleza de la población del estudio permitirá una aproximación más cercana a la percepción del clima organizacional. En razón a ello se utilizará en el presente estudio, las dimensiones de los mencionados autores.

2.2.2. Satisfacción Laboral

2.2.2.1 Definiciones

Existen muchas definiciones para el término, incluso se encuentran discrepancias entre algunas de ellas.

Chiang et al. (2010) citan a varios autores, los cuales definen a la satisfacción laboral como un estado emocional. Para Crites (1969) es un estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo. Smith, Kendall y Hulling (1969) afirman que son sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral. Locke (1976) sentencia que es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. Price y Mueller (1986) y Mueller y McCloskey (1993) lo identifican como una orientación afectiva positiva hacia el empleo.

Newstrom y Davis (1993) manifiestan que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

Citan, además, en un segundo grupo, a investigadores que conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo, es decir que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Dentro de este segundo grupo se menciona a Porter (1962) que indica que la satisfacción laboral es la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.

Para Beer (1964) es una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto del trabajo. Schneider y Snyder (1975), Payne, Fineman y Wall (1976), Salancik y Pfeffer (1977), Aldag y Brief (1979), Arnold, Robertson y Cooper (1991) y Bravo (1992) coinciden en afirmar que es una actitud generalizada ante el trabajo. Blum (1976) sentencia que es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general. Arpaz (1983) afirma que las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.

Peiró (1984) dice que es una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.

Chiang et al. (2010) continúan citando en este segundo grupo a los siguientes investigadores: Griffin y Bateman (1986) quienes indican que la satisfacción laboral es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización. Newstrom y Davis (1993) afirman que es una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) para quienes es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Brief y Weiss (2009) sentencian que es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.

La definición proporcionada por Newstrom (2011) también incorpora el concepto de sentimientos favorables o desfavorables hacia el trabajo, agregando el aspecto emocional y la actitud afectiva, indicando que es una sensación de gusto o disgusto y devela la naturaleza tridimensional de las actitudes (sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta).

Menciona el enfoque individual al indicar que el término satisfacción laboral se refiere a las actitudes de un solo individuo y que cuando se promedian las evaluaciones individuales se emplea el término estado de ánimo. Así mismo incorpora el término efecto de derrame al mencionar que la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida y que por lo tanto se debe conocer no solo las actitudes hacia el ambiente inmediato laboral, sino también hacia otros aspectos de la vida, incorporando al concepto el aspecto social. Esta satisfacción de la vida involucra a los elementos: empleo, familia, política, ocio y religión.

Robbins y Judge (2013) afirman que la satisfacción laboral alude a un sentimiento positivo. Que este sentimiento se relaciona con la evaluación que hace la persona de su puesto de trabajo considerando que a un alto nivel de satisfacción corresponde sentimientos positivos mientras que si hay insatisfacción, la persona tendrá sentimientos negativos. Sin embargo, la definición no se queda con la referencia a un estado sentimental, sino que lo relacionan con la ciudadanía organizacional y el desempeño laboral.

Una definición que recoge el significado del término, abarca dimensiones del concepto y que por ello se usará como referencia en el presente estudio, es la que manifiesta Locke: “La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona”.

2.2.3.1 Teorías de Satisfacción Laboral

Presentamos algunas teorías relevantes de satisfacción laboral

Teoría físico-económica de Taylor:

Se puede considerar a Taylor como el primer teórico que se preocupó por el estudio y racionalización de las organizaciones. Se le considera el padre de la Administración Científica del Trabajo. Propuso principios para mejorar la productividad. Los directivos debían diseñar óptimamente los puestos de trabajo, encontrar incentivos adecuados y supervisar que se sigan los procedimientos.

Sánchez (2014), menciona que Taylor en Shop Management, un trabajo publicado en 1903, defendía que salarios altos y costo laboral no eran incompatibles. La gestión científica atrajo la atención de psicólogos industriales para estudiar sistemáticamente la selección y orientación del empleado.

Modelo de la Escuela de las Relaciones Humanas:

Elton Mayo es el fundador de la nueva Escuela de las Relaciones Humanas y es quien diseña un nuevo modelo de satisfacción en el trabajo. Son muy conocidos los experimentos de Hawthorne; sobre ellos Sánchez (2014) menciona que entre 1924 y 1932 se realizaron estudios sobre la relación entre la iluminación del lugar de trabajo y la productividad de los trabajadores, en la planta Hawthorne que poseía la empresa Western Electric en Chicago. Estos estudios evolucionaron en una serie de intentos de explicar el aumento de la productividad que no estaba relacionado con la iluminación. El profesor de Harvard Elton Mayo (1880-1949) participó en esta investigación que sirvió para subrayar la dimensión social de la organización. La supervisión se centraba en las cuestiones técnicas y muchas soluciones a los problemas industriales pasan por tener en cuenta la cuestión social que implica el trabajo. Se supera el modelo económico y es sustituido por un modelo social.

Teoría de la jerarquía de necesidades:

Las necesidades humanas tienen un orden, una jerarquía y que cuando son satisfechas dejan de ser un elemento motivador. Para Chiavenato (2011), la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow está fundada en los siguientes aspectos: Mientras la persona no haya satisfecho un nivel inferior de necesidades, el nivel superior no surgirá en su conducta; no todas las personas consiguen llegar a la cúspide de la pirámide; cuando la persona ha satisfecho las necesidades inferiores, las de niveles más elevados dominan su conducta; una persona tiene más de una motivación; la conducta motivada funciona como un canal a través del cual se expresan o satisfacen las necesidades; se considera que la frustración se convierte en una amenaza psicológica.

Figura 1 Necesidades de Maslow



Fuente: adaptado de (Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 2011)

Posteriormente surgieron investigaciones cuestionando el estudio de las jerarquías. Koonantz, Weihrich y Cannice (2012) en relación a lo mencionado indican que el concepto de Maslow de una jerarquía de necesidades, ha sido sometido a considerables investigaciones.

Edward Lawler y J. Lloyd Suttle recopilaron datos de 187 gerentes de dos organizaciones distintas en un periodo de 6 a 12 meses, y hallaron poca evidencia que apoyara la teoría de Maslow de que las necesidades humanas tuvieran una jerarquía; sin embargo, notaron que hay dos niveles de necesidades, biológicas y otras que solo surgen cuando las biológicas están razonablemente satisfechas; encontraron, además, que en el nivel más alto, la fuerza de las necesidades varía según el individuo: en algunos predominan las necesidades sociales, en tanto que en otros son más fuertes las de autorrealización.

En otro estudio sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow que incluyó a un grupo de gerentes en un periodo de cinco años, Douglas T. Tall y Khalil Nougaim no encontraron fuerte evidencia de una jerarquía, más bien encontraron que conforme los gerentes avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a decrecer en importancia, en tanto que sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización tienden a crecer; sin embargo, insisten que el aumento de la necesidad de destacar es producto de los cambios en el ascenso de la carrera y no de la satisfacción de necesidades de orden inferior”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012)

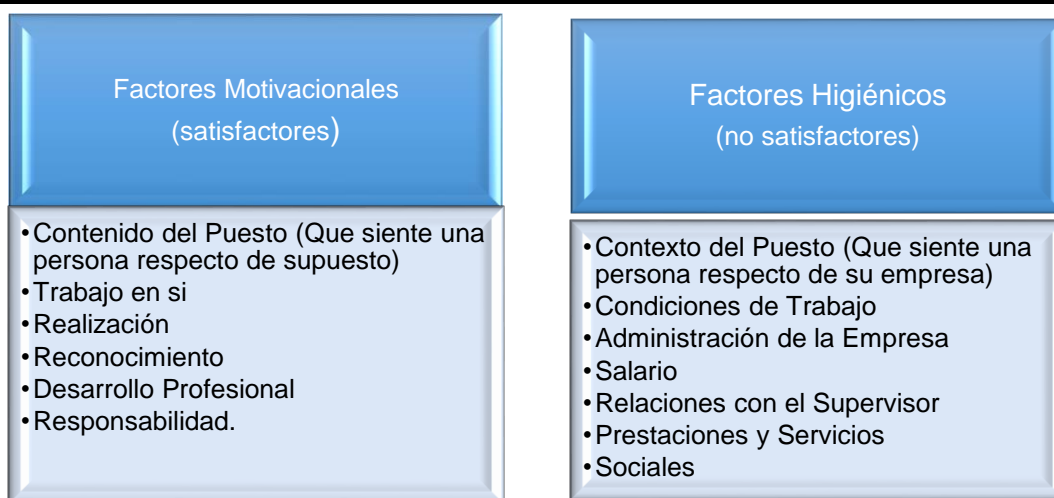
Teoría Bifactorial o Motivación - Higiene, Herzberg (1959)

Esta teoría propone que dos factores motivan la conducta de los individuos. Los factores higiénicos o factores extrínsecos y los factores motivacionales o factores intrínsecos.

Los factores higiénicos, incluyen el estilo de dirección de la empresa, condiciones de trabajo, supervisión, salario, entre otros; solo hay insatisfactorias. No dan motivación, pero su inexistencia ocasionaría insatisfacción.

Los factores motivacionales, incluyen el desarrollo en el trabajo, reconocimiento, logros. Logran satisfacción o insatisfacción.

Figura 2 Teoría de Herzberg, Factores Motivacionales y Factores Higiénicos



Fuente: adaptado de (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2011)

Chiavenato expresa que la satisfacción en el puesto depende de los factores motivacionales o satisfactores, es decir, del contenido o las actividades desafiantes y estimulantes del trabajo que desempeña la persona. La insatisfacción en el puesto depende de los factores higiénicos o insatisfactorias, tales como el ambiente laboral, el salario, las prestaciones, la supervisión, los compañeros y el contexto general que rodea al puesto ocupado”. (Chiavenato, 2011)

Sobre la presente teoría, Robbins y Judge (2013) mencionan que Herzberg clasificó condiciones como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se sentirá insatisfecha ni tampoco satisfecha. Herzberg sugirió que cuando se desea motivar a las personas en su trabajo, se tiene que enfatizar factores asociados con el trabajo en si o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas

También llamada teoría de la motivación e higiene, relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción.

Teoría de Necesidades de logro, poder y afiliación (1961)

McClelland (1961), según Robbins y Judge (2013), plantea que el logro, el poder y la afiliación son necesidades que ayudan a explicar la motivación.

- La necesidad de logro, es el impulso por sobresalir
- La necesidad de poder, necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La necesidad de Afiliación, deseo de tener relaciones amigables y cercanas.

Así mismo plantea que las tres necesidades son inconscientes, lo que podría suponer que aun teniéndolas en alto nivel, no podríamos saberlo, por lo que no es sencillo medirlas.

Modelo ERC de Alderfer

Clayton Alderfer, según Newstrom (2011) propuso una jerarquía modificada de necesidades, al principio los individuos intentan satisfacer sus necesidades de existencia (fisiológicas y de seguridad), el siguiente nivel son las necesidades de relación (comprensión y aceptación por otros) y las necesidades de crecimiento (autoestima y autorrealización).

Teoría de las Expectativas, Vroom (1964). (Basada en el proceso, considera la situación en su conjunto).

Según Sánchez (2014), esta teoría se centra en las variables del desempeño. El individuo tiene unas determinadas expectativas en relación a los resultados que se le asocian, es decir espera que su conducta vaya seguida de un resultado esperado. Las personas realizarán un alto nivel de esfuerzo si sienten que las recompensas serán satisfactorias. Agrega que: La expectativa es la creencia de que un esfuerzo conducirá a un resultado determinado. La instrumentalidad es la creencia sobre la probabilidad de que un resultado (un cierto rendimiento) lleve a otro resultado (por ejemplo, la mejora de sueldo). La valencia es el valor que cada individuo asigna a ciertos resultados o recompensas. Las valencias pueden ser positivas (algo deseado), negativas (algo a evitar) o neutras.

Esta teoría, se centra en tres relaciones:

- Esfuerzo-desempeño, en qué medida percibe el individuo que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- Desempeño-recompensa, grado en que el individuo cree que un determinado nivel de desempeño le llevará a obtener una determinada recompensa.
- Recompensa-metas personales: grado en que las recompensas satisfacen las metas o necesidades personales.

El empleado elige entre los comportamientos posibles, aquellos cuyos resultados, le proporcionan el máximo de satisfacción.

Teoría de la Equidad, Adams (1963-1965). (Basada en el proceso, considera la situación en su conjunto).

Los empleados tienden a comparar los aportes que proporcionan con las retribuciones que perciben, y también comparar con lo que reciben otras personas.

Para Adams (1963) citado por Chiang et al. (2010) el sujeto estará satisfecho si percibe equidad. Sentirá insatisfacción cuando la percepción sea de injusticia y de inequidad. Agregan que Adams postula una teoría basada en la equidad o la igualdad, según la cual, se cuestiona que sean variables determinadas (por ejemplo, hechos, factores y otros) las que en sí mismas motiven. Por el contrario, sería el juicio que el sujeto realiza comparando su trabajo y beneficio con el de otros similares a él, el que influye en la satisfacción (motivación). Tal planteamiento es importante ya que quizás objetivamente no exista la injusticia, la desigualdad, pero es fundamental la percepción que el sujeto realiza de esa experiencia. El núcleo principal de la formulación de Adams se centra en el proceso de comparación social. Sólo se experimenta equidad o inequidad si existe ocasión de compararse con los demás y se percibe que la relación entre contribuciones y resultados, coincide o no con la relación de otras u otras personas. Fruto de esta comparación no solo entre individuos, sino también entre colectivos, resulta la sensación de equidad o inequidad, de justicia o injusticia. Newstrom (2011) menciona que los empleados trabajan en un sistema social, por lo que dependen en cierta medida de los demás, al interactuar se observan, juzgan y comparan con sus semejantes.

La mayoría no solo espera satisfacer sus necesidades, también esperan que el sistema de retribuciones sea equitativo. El asunto de la equidad se aplica a todo tipo de recompensas (psicológicas, sociales y económicas).

Teoría del Equilibrio de Lawler (1973). (Basada en el proceso, considera la situación en su conjunto).

El modelo Porter y Lawler según Koontz, Wehrich y Cannice (2012) representa mejor el sistema de motivaciones. El modelo indica que la cantidad de esfuerzo (motivación y energía ejercida) depende del valor de la retribución más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo realizado es lo que principalmente determina el desempeño real en un puesto. Influye mucho la capacidad del individuo y su percepción de cuál es la función requerida. A su vez, se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como un sentido de logro o autorrealización) y extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus).

La discrepancia o ausencia de ella no depende únicamente de un proceso de comparación personal, sino que depende también de un proceso de comparación social.

Teoría de la finalidad de Locke (1984).

El modelo de satisfacción y motivación de Locke ha sido denominado como modelo o teoría de la finalidad, de la discrepancia o de los valores.

La propia realización, éxito profesional, metas y objetivos conscientes del trabajador constituyen una fuente de satisfacción y motivación para el trabajador. Las ideas conscientes de un individuo regulan sus acciones. Para Chiang et al. (2010), la teoría de la finalidad de Locke parte de que la motivación en el trabajo es una actividad consciente:

La persona que trabaja, siempre intenta conseguir algo en función de unos objetivos conscientes. Cuanto mayor sean los objetivos asumidos conscientemente por una persona, mayor será su nivel de ejecución; y consiguientemente, mayor será su nivel de satisfacción si alcanza los objetivos. Todo ello implica que las metas y objetivos, para hacerse conscientes y plenamente asumidos por el sujeto, deben ser concretos y claramente especificados. Por lo demás, aquellos sujetos que reciben feedback y participación en ampliación y ejecución de las tareas, trabajan mejor e incrementan sus niveles de satisfacción. Las conclusiones de esta investigación son:

- En igualdad de condiciones, cuanto más elevados sean los fines, mayor será el nivel de ejecución.
- El fin o los fines deben ser claramente definidos
- Las intenciones del sujeto regulan las elecciones de su conducta en la tarea a realizar.
- Las metas ejercen un papel mediador que hace eficaces los estímulos externos sobre el nivel de ejecución.

Los incentivos externos influyen sobre el nivel de ejecución a través de su impacto en las metas e intenciones del sujeto. (Chiang et al., 2010)

Teoría de los Valores de Locke

La Satisfacción Laboral está en función de valores. Consecuencia entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo. El aspecto clave de esta aproximación es la discrepancia percibida entre los aspectos del trabajo que la persona tiene y aquellos que ella desea.

Las mayores discrepancias dan lugar a mayor grado de insatisfacción y las menores discrepancias dan lugar a mayor grado de satisfacción. La teoría destaca los aspectos del trabajo que necesitan ser cambiados para conseguir satisfacción laboral. Estos aspectos podrían no ser los mismos para todas las personas (Chiang et al., 2010)

Teoría del Reforzamiento de Skinner

Llamada también reforzamiento positivo o modificación del comportamiento, sostiene que mediante el diseño apropiado del ambiente de trabajo o el castigo por un resultado negativo. Kootnz, Weihrich y Cannice (2012) afirman que “la fortaleza del enfoque de Skinner radica en que es demasiado afin a los requisitos de la buena administración: resalta la eliminación de obstáculos al desempeño, la planeación y la organización cuidadosa, el control mediante la realimentación y el aumento de la comunicación.

2.2.3.2 Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Muchas definiciones se refieren a la satisfacción laboral como un estado emocional. Otras la conceptualizan como un grupo de actitudes hacia el trabajo. La aproximación unidimensional se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas.

Este concepto de satisfacción en el trabajo, general y por facetas, implica claramente un modelo compensatorio de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta del trabajo, puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas. (Chiang et al, 2010).

A continuación, presentamos un cuadro con dimensiones asociadas a la satisfacción laboral.

Tabla 2: Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Año	Autor	Dimensiones
1935 1948 1951 1952	Hoppock Kerr Brayfield y Rothe Bullock	Satisfacción Laboral global o general
1958	Wherry	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción laboral global o general 2. Satisfacción con los superiores 3. Satisfacción con las condiciones de trabajo 4. Satisfacción con la gerencia 5. Satisfacción con las compensaciones económicas 6. Satisfacción con el desarrollo personal 7. Satisfacción con los compañeros de trabajo. 8. Satisfacción con las políticas de personal

1964	Vroom	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de la compañía y dirección 2. Oportunidades de promoción 3. Contenido del trabajo 4. Supervisión 5. Recompensas económicas 6. Condiciones de trabajo y compañeros de trabajo
1968	Dawis, Lofquist y Weis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de habilidades en el trabajo 2. Posibilidades de logro 3. Actividad 4. Posibilidades de avance en el trabajo 5. Grado de autoridad 6. Planes y prácticas de la compañía 7. Compensación 8. Compañeros 9. Creatividad 10. Independencia 11. Valores morales 12. Reconocimiento 13. Responsabilidad 14. Seguridad 15. Posibilidad de prestar servicios a otros 16. Status Social 17. Supervisión. 18. Relaciones Humanas. 19. Variedad 20. Condiciones de Trabajo
1975	Hackman y Oldhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con el sueldo 2. Satisfacción con la Seguridad en el empleo. 3. Satisfacción Social 4. Satisfacción con la Supervisión 5. Satisfacción 8+ 6. Satisfacción laboral global o general
1976	Locke	<p>Eventos o condiciones como fuentes de la satisfacción laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La satisfacción con el trabajo; que incluye el interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de

		<p>aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.</p> <p>2. La satisfacción con el salario; que hace referencia al aspecto cuantitativo del sueldo, a la equidad respecto al mismo o al método de distribución.</p> <p>3. La satisfacción con las promociones; referida a las oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.</p> <p>4. La satisfacción con el reconocimiento; que incluye los elogios por la realización del trabajo, los créditos por el trabajo realizado o las críticas.</p> <p>5. La satisfacción con los beneficios; tales como las pensiones, los seguros médicos o las vacaciones.</p> <p>6. La satisfacción con las condiciones de trabajo; tales como el horario, los descansos, la composición física del lugar de trabajo, La ventilación o la temperatura.</p> <p>Agentes de la satisfacción laboral:</p> <p>1. La satisfacción con la supervisión; referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.</p> <p>2. La satisfacción con los compañeros; que incluye las Competencias de éstos con el apoyo y amistad recibida de los mismos.</p> <p>3. La satisfacción con la compañía y la dirección; que incluye aspectos relacionados con la política de beneficios y de salarios de la organización.</p>
1975	Sears y Colaboradores	<p>1. Supervisión</p> <p>2. Tipo de Trabajo</p> <p>3. Volumen de Trabajo</p> <p>4. Financiero</p> <p>5. Futuro de Carrera</p> <p>6. Identificación con la Empresa</p> <p>7. Compañeros de Trabajo</p> <p>8. Condiciones físicas</p>
1984	Peiró	<p>Los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son:</p> <p>1. El carácter intrínseco del trabajo</p>

		<p>2. La remuneración</p> <p>3. La promoción, la seguridad en el empleo</p> <p>Los agentes de la satisfacción laboral son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La propia persona 2. Los supervisores 3. Los compañeros 4. Los subordinados 5. Las características de la empresa
1990	Peiró, Gonzales Roma, Zurriaga y Ramos Bravo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con el equipo. 2. Satisfacción con la retribución e incentivos. 3. Satisfacción con las condiciones ambientales del lugar de trabajo y medios del equipo. 4. Satisfacción intrínseca al trabajo. 5. Satisfacción con la elección y actuación de los coordinadores 6. Satisfacción con la empresa y las relaciones con otras unidades 7. Satisfacción con la carga de trabajo. 8. Satisfacción con el grado de autonomía en el trabajo. 9. Satisfacción con los procedimientos para cubrir sustituciones y vacantes. 10. Satisfacción con los usuarios 11. Satisfacción con promociones y normativa 12. Satisfacción con la definición, planificación y evaluación de objetivos y actividades. 13. Satisfacción con la estabilidad en el empleo, horarios y guardias. 14. Satisfacción con la coordinación con otras unidades y con la composición del equipo.
2004	Chiang Vega	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con los superiores, autoridad o gerencia 2. Satisfacción con las condiciones de trabajo 3. Satisfacción con el contenido del trabajo. 4. Satisfacción con las compensaciones. 5. Satisfacción con los compañeros de trabajo, las relaciones humanas y sociales. 6. Satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa. 7. Satisfacción con las oportunidades de promoción. 8. Satisfacción con la participación y autonomía.

		9. Satisfacción con el grupo de trabajo o con la organización. 10. Satisfacción con el desarrollo personal
2004	Anaya Nieto y Suarez Riveiro	1. Diseño del trabajo 2. Realización Personal 3. Oportunidades de Desarrollo Futuro 4. Relaciones sociales y tiempo libre 5. Reconocimiento del propio desempeño laboral 6. Valoración social del trabajo 7. Recompensas extrínsecas 8. Oportunidades de promoción

Fuente: Adaptación a partir de cuadro de (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, 2010)

Las dimensiones al ser usadas, son las propuestas por Anaya y Suarez (2004) por la actualidad de su estudio y la pertinencia de las mismas con la naturaleza del grupo de estudio, esta propuesta incluye 8 dimensiones de satisfacción laboral, que se describen a continuación:

Diseño del trabajo; Tener un plan de trabajo claro, Participar en el diseño del puesto de trabajo, participar activamente en el establecimiento de objetivos, tener una opinión propia, tener autonomía en el desarrollo de actividades, contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos en el trabajo, contar con el asesoramiento y ayuda de expertos, trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes, variedad en las actividades del trabajo.

Realización personal; Sentir que el trabajo es el adecuado a tus habilidades y talentos, sentir que el trabajo es el adecuado para ti, sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades, encontrar motivador el trabajo que realizas, sentir que tu rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades.

Oportunidades de desarrollo futuro; Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades, posibilidad de ser experto en un tipo de trabajo especializado, participación en programas de perfeccionamiento, posibilidad de actuación permanente.

Relaciones Sociales y tiempo libre; Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, tener buenas relaciones con los superiores, disponer de suficiente tiempo para la familia, tener un horario flexible, disponer de suficiente tiempo libre.

Reconocimiento del propio desempeño laboral; Ser apreciado laboralmente por tus colegas (otros orientadores), Reconocimiento de la calidad de tus actuaciones profesionales por parte de los profesores, obtener reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho, sentir que tu rendimiento laboral es adecuado a tus posibilidades, tener superiores competentes y justos.

Valorización social del trabajo; desarrollar un trabajo del que tu familia se sienta orgullosa, alta valoración de tu trabajo por parte de tus amigos y conocidos, tener prestigio o estatus social, sentir que estas realizando algo valioso.

Recompensas extrínsecas; obtener un buen salario, reconocimiento económico del rendimiento laboral, disponer de una buena seguridad social, contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo.

Oportunidades de promoción, posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades, posibilidad de avanzar de forma rápida y justa, tener supervisores competentes y justos, obtener reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho. (Anaya y Suarez 2004).

2.2.3. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Se han encontrado varios trabajos cuyos resultados permiten inferir la influencia de la percepción del clima organizacional sobre la satisfacción laboral. Diferentes estudios transversales realizados han ofrecido resultados que indican que las percepciones individuales de clima presentan relaciones significativas con distintas variables de carácter actitudinal, emocional o afectivo, como la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma.

A continuación, se presenta algunas investigaciones que analizan la relación entre estas variables.

Tabla 3:
Estudios sobre la Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Año	Autor	Estudio	Resultados
1969	Friedlander y Margulies	El impacto que pueden tener sobre la satisfacción, los componentes del clima organizacional y los valores que los individuos desarrollan en su trabajo. Se relacionaron las dimensiones de Clima Organizacional: 1. Desenganche 2. Obstáculos o trabas 3. Espíritu de trabajo	1. El Clima Organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. 2. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según sea el tipo de clima y el tipo de satisfacción. 3. Los valores del trabajo ayudan a los individuos a moderar los diversos impactos de maneras complejas.

		<p>4. Intimidad o familiaridad</p> <p>5. Distanciamiento</p> <p>6. Énfasis en la producción</p> <p>7. Confianza e impulso</p> <p>8. Consideración</p> <p>Dimensiones de Satisfacción Laboral:</p> <p>1. Relaciones interpersonales</p> <p>2. Tareas que implican autorrealización</p> <p>3. Oportunidades para progresar</p>	
1971	Payne y Pheysey	<p>Relacionaron ocho escalas de clima organizacional con tres medidas de satisfacción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con el trabajo satisfacción con los superiores 2. Satisfacción con los compañeros 	<p>A partir de datos obtenidos en una organización, 16 de las 24 correlaciones posibles entre clima y satisfacción se situaron entre 0.20 y 0.44 alcanzando valores significativos.</p> <p>Luego, el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral</p>
1974	Hellriegel y Slocum	<p>Revisión de instrumentos, muestras, variables y resultados de las investigaciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuentran fuertes correlaciones entre el clima y la satisfacción laboral. 2. Del análisis de las investigaciones en que el clima se utiliza como variable independiente y como variables dependientes el desempeño y la satisfacción, se deduce que la satisfacción varía en consonancia con las Percepciones que el individuo tiene del clima. 3. La conclusión es que puede haber efectos interactivos entre este conjunto de variables.

			4. Consideran prematuro afirmar si la satisfacción afecta al clima o éste a la satisfacción.
1975	LaFollette y Sims	Plantean que frecuentemente surge la idea de que el clima es un factor causal sobre la satisfacción laboral.	Los resultados del estudio muestran que las correlaciones entre clima y desempeño son marcadamente diferentes de las relaciones que encuentran entre satisfacción y desempeño, no debiéndose hablar de redundancia entre ambos Constructos.
1984	Joyce y Slocum	Slocum Relación entre el rendimiento, la satisfacción laboral y la pertenencia a climas colectivos. Satisfacción laboral fue medida usando la escala del Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendall y Hulin 1969): 1. Satisfacción con el trabajo. 2. Satisfacción con los ingresos. 3. Satisfacción con las oportunidades de promoción. 4. Satisfacción con la supervisión. 5. Satisfacción con los compañeros Clima fue medido mediante las escalas desarrolladas por Campbell y Pritchard (1969):	Los resultados mostraron que: 1. La pertenencia a los climas colectivos apareció asociada significativamente a la satisfacción laboral en las plantas 2 y 3, pero no en la 1. 2. La pertenencia a los climas colectivos apareció asociada significativamente al rendimiento en las plantas 1 y 2. Este estudio pone de manifiesto que diversas operacionalizaciones del clima organizacional (clima psicológico, clima agregado y clima colectivo) han mostrado asociaciones relevantes con la satisfacción.

		<ol style="list-style-type: none"> 1. Recompensa 2. Autonomía 3. Motivación para la acción. <p>Insensibilidad a la dirección.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Proximidad de la supervisión. 6. Relaciones con los compañeros. <p>Los</p>	
1990	Manger y Eikelan	Examinaron los factores que afectan las intenciones de los académicos de salir de la universidad	Encontraron que las relaciones con los colegas era el predictor más grande de la intención de irse de la universidad. El clima tiene una influencia grande en la satisfacción con el trabajo en su totalidad.
1991	Peiró, Gonzáles Roma y ramos	<p>Estudio sobre una muestra compuesta por 432 profesionales de la salud que trabajaban en Equipos de Atención Primaria. Calcularon las correlaciones entre las dimensiones de clima:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo 2. Respeto por las reglas 3. Innovaciones 4. Orientación a las metas. <p>Y las variables tensión laboral, satisfacción laboral y propensión al abandono.</p>	<p>Los resultados obtenidos muestran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones significativas y negativas entre todas las dimensiones de clima con la tensión laboral. 2. Relaciones significativas y positivas con la satisfacción laboral. 3. Relaciones no significativas respecto a la propensión al abandono. <p>Estos resultados sugieren que las percepciones del clima del equipo pueden jugar un papel importante a la hora de explicar determinadas experiencias laborales subjetivas, tales como la tensión y la satisfacción laboral. Sin embargo, su papel en la predicción de la propensión al abandono no queda claro.</p>
1993	Ostroff	<p>Examinó las relaciones entre clima y satisfacción laboral. Las variables de clima medidas en este estudio fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación 2. Cooperación 	<p>Dimensión de clima laboral que muestra una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima de participación sobre la satisfacción con la participación.

		<p>3. Cordialidad. 4. Recompensas sociales. 5. Crecimiento personal. 6. Innovación. 7. Autonomía. 8.Reconocimientos intrínsecos 9. Logro 10. Jerarquía 11. Estructura 12.Recompensas extrínsecas</p> <p>Se obtuvieron medidas de doce facetas de satisfacción laboral; una medida de satisfacción para cada uno de los referentes de las dimensiones de clima (ej. Satisfacción con la participación</p>	<p>2. Clima de cooperación sobre la satisfacción con la cooperación. 3. Clima de cordialidad sobre la satisfacción con el afecto. 4. Clima de crecimiento sobre la satisfacción con el crecimiento 5. Clima de innovación sobre la satisfacción con la innovación. 6. Clima de autonomía sobre la satisfacción con la autonomía. 7. Clima de logro sobre la satisfacción con el éxito. 8. Clima de estructura sobre la satisfacción con la estructura. 9. Clima de recompensa social sobre la satisfacción con la recompensa social.</p>
1996	GonzálezRoma, Peiró, Lloret y Mañas	<p>Estudio en el que pusieron a prueba diversas hipótesis de causalidad en la relación entre clima y los consecuentes actitudinales.</p> <p>Las dimensiones de clima estudiadas fueron:</p> <p>1. Orientación a metas 2. Apoyo 3. Innovación 4. Orientación a reglas</p> <p>Empleando un diseño de panel con dos recogidas de datos, y poniendo a prueba distintos modelos causales con variables</p>	<p>1. La dimensión de clima de orientación a metas presentó efectos positivos estadísticamente significativos sobre la satisfacción con el equipo y sobre el compromiso con el equipo. 2. La dimensión de clima de apoyo mostró un efecto diferido positivo sobre la satisfacción con el equipo. 3. Las dimensiones de clima, innovación y orientación a reglas, no presentaron efectos estadísticamente significativos.</p> <p>La satisfacción con el equipo y el compromiso con el equipo no presentan efectos diferidos sobre alguna de las cuatro dimensiones de clima consideradas.</p>

		<p>latentes, observaron que los únicos efectos diferidos observados correspondían a los efectos de determinadas facetas de clima sobre los consecuentes considerados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con el equipo 2. Compromiso con el equipo 	<p>Estos resultados cuestionan la hipotética relación recíproca entre clima y consecuencias actitudinales, e indican que esa relación es de carácter unidireccional. El clima como antecedente de la satisfacción y del compromiso.</p>
1998	Mañas	<p>Estudió la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.</p>	<p>Las percepciones individuales de clima presentaban influencias diferidas sobre distintas dimensiones de la satisfacción laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El bienestar afectivo 2. El conflicto de rol 3. El compromiso con el trabajo. <p>El clima organizacional es un determinante significativo de La satisfacción laboral.</p>

2008	Chiang, Salazar y Nuñez	<p>La escala para medir el clima organizacional de los investigadores Koys y DeCotis (1991), quienes identificaron un conjunto de ocho dimensiones de clima:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Cohesión 3. Confianza 4. Presión. 5. Apoyo. 6. Reconocimiento. 7. Equidad. 8. Innovación. <p>La escala tiene en total 10 ítems. Para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento, basado en el cuestionario 21/26 (1990) y el s24/82 (1986) de los autores Meliá y Peiró. Se elaboró un Cuestionario con un total de 39 ítems.</p>	<p>El instrumento para medir Clima Organizacional y el de Satisfacción laboral completo entregan una fiabilidad adecuada (Mayor a 0,9). Cada una de las escalas que componen este cuestionario arroja una fiabilidad adecuada. La única excepción está en la sub escala Presión donde se observa la menor fiabilidad (0,34). En el instrumento para medir satisfacción laboral el análisis factorial entregó siete factores: seis con un coeficiente Alfa alto 8entre 0,8 y 0,9), el séptimo factor con un coeficiente bajo por lo que se recomienda utilizar en forma independiente. Las correlaciones entre las escalas son estadísticamente significativas entre las dimensiones de clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y cinco de las dimensiones de satisfacción laboral, la excepción es la escala que mide la satisfacción con el ambiente físico del trabajo que no tiene una correlación estadísticamente significativa con ninguna de las dimensiones de clima organizacional. Los datos obtenidos permiten decir que en este caso en particular se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables que intentamos medir.</p>
------	-------------------------	---	--

Fuente: Adaptación a partir de cuadro de (Chiang Vega, Martin Rodrigo, & Nuñez Partido, Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, 2010)

2.2.4. Relaciones, correlación y valor p de la prueba

Puede haber relaciones lineales o curvilíneas; una relación lineal entre dos variables es aquella que puede representarse con mayor precisión con una línea recta. Además de ser lineales o curvilíneas, la pendiente de la línea nos indica que puede ser positiva o negativa; cuando la relación es positiva, la pendiente es positiva; cuando la relación es negativa, existe una relación inversa y se marca una pendiente negativa. Las relaciones pueden ser perfectas cuando existe una relación positiva o negativa; o relación imperfecta cuando existe una relación, pero en la línea no caen todos los puntos. (Pagano, 2011)

La relación positiva existe cuando en la medida que aumenta una variable, aumenta la otra y se dice que es perfecta negativa cuando exactamente en la medida que aumenta una variable disminuye la otra.

La correlación se enfoca en la dirección y grado de la relación. La dirección se refiere a si la correlación es positiva o negativa. El grado de la relación se enfoca en la fuerza o magnitud de la relación. Podemos predecir una variable con respecto a la otra, cuando la relación es perfecta. Cuando es inexistente, la correlación está en su nivel más bajo y el conocer una variable, no nos ayuda a predecir la otra. Un coeficiente de correlación expresa en forma cuantitativa la magnitud y dirección de la relación. Un coeficiente de correlación puede variar de +1 a -1, la parte numérica expresa la magnitud y el signo indica si es positiva o negativa. A un número mayor corresponde una mayor correlación. Cuando la relación es inexistente, el coeficiente equivale a 0.

El coeficiente de Pearson es usado porque las relaciones son lineales. (Pagano, 2011)

La función de la correlación de Pearson es determinar la existencia de una relación lineal entre dos variables y que sea estadísticamente significativa.

Según Pagano (2011), la r de Pearson es una medida del grado en el cual los puntajes pareados ocupan la misma posición o la opuesta dentro de sus propias distribuciones.

El proceso de probar una hipótesis nula es la medición del grado de discrepancia entre lo observado en la muestra y lo que se indica en la hipótesis nula. Equivale a calcular la probabilidad de tener un valor más extremo o igual que el observado en la muestra cuando la hipótesis nula es verdadera. A esta probabilidad se le llama grado de significación o valor p. Si este valor es un valor pequeño, menor o igual a 0.05 o 0.01, se considera que existe un alto grado de discrepancia entre lo observado en la muestra y lo indicado en la hipótesis nula y por lo tanto esta se rechaza.

(Veliz, 2011) afirma que el valor p de la prueba es el riesgo que tiene el investigador de rechazar la hipótesis nula.

Para efectos de este estudio se realizó se consideró la medición del valor p con 0.01.

2.3. Definición de términos básicos

- Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos. (Alles, 2005)
- Clima Organizacional: Percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (Anzola, 2003)
- Productividad: es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado. (Rodríguez, 2003)
- Trabajo en equipos autónomos: Similar a un individuo con autonomía en el trabajo, un grupo autónomo de trabajo es un equipo de empleados que tienen autonomía o independencia garantizada en el trabajo que hacen dentro de una organización. Esta autonomía incluye toma de decisiones independientes relacionadas con una función de trabajo específica, proyecto o empleo y una libertad independiente para designar a los miembros individuales tareas específicas dentro del grupo. (Alles, Desarrollo del Talento Humano, 2005)
- Nivel ejecutivo: Presidencia Ejecutiva que ejerce la representación legal y tiene en su misión fijar estrategias y políticas específicas tendiente a lograr los objetivos institucionales, administrando los recursos disponibles (humanos, financieros y técnicos), coordinando las actividades de las diferentes unidades. (Rodríguez, 2003)
- Calidad de vida en el trabajo: La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. (Alles, Desarrollo del Talento Humano, 2005)
- Condiciones físicas del trabajo: El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada trabajo. (Rodríguez, 2003)
- Supervisión: es la acción y efecto de supervisar, un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona.
- Comunicación: La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. (Rodríguez, 2003)
- Organigrama: Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. (Rodríguez, 2003)

- Estructura Organizacional: La estructura organizacional de una empresa es la forma en la que la empresa se va a gestionar. (Alles, 2005)
- Estructura vertical: Una empresa con una estructura organizativa vertical es una en la que existen niveles de poder y comando. (Rodríguez, 2003)
- Estructura Horizontal: Una estructura organizativa horizontal es una estructura basada en la colaboración entre los individuos y la igual distribución de poder. (Rodríguez, 2003)
- Beneficios laborales: A fin de fomentar la formalización y el desarrollo de las Micro y Pequeña Empresas, MYPES, se crea el Régimen Laboral Especial por el cual tanto los trabajadores como lo conductores de las MYPES pueden acceder a beneficios de atención en Seguridad Social o previsionales como la ONP; además, los trabajadores también son protegidos en sus derechos básicos como la jornada básica de 08 horas con pago de sobretiempos y descanso semanal; los conductores de las MYPES también reciben apoyo del Estado al pagar una tasa especial en materia previsional, así también sólo del 50% del SIS en el caso de las Micro Empresas; entre otros beneficios. (Rodríguez, 2003)
- Seguro: El seguro es un contrato por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto, como puede ser un accidente o un incendio, etc. (Rodríguez, 2003)

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel.

3.2. Operacionalización de variables

Tabla 4 : Operacionalización de Variable Independiente: Clima Organizacional

<i>Variable Independiente</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>
Clima Organizacional	Cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los Empleados. Chiavenato (2000 p)	Estructura	Nivel de percepción acerca de la estructura organizativa, reglamento y Política de la Organización.	1. Conoce claramente la Estructura Organizativa, reglamento y política de Esta institución. 2. La Dirección muestra interés porque las normas y políticas estén claras y se cumplan
		Responsabilidad	Nivel de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.	3. Realiza su trabajo de manera autónoma y responsable 4. Sus superiores promueven la toma de decisiones enfatizando la autonomía
		Recompensa	Nivel de percepción sobre la adecuación de la Recompensa recibida por el trabajo bien hecho.	5. Las recompensas e incentivos en esta institución están acorde con el trabajo bien realizado 6. En esta institución existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo 7. La mayoría de

trabajadores		
		reciben recompensas e incentivos por el trabajo bien realizado
Desafío	Grado de aceptación de riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos	8. En esta institución tenemos que tomar riesgos para lograr los objetivos planteados 9. La Dirección se arriesga por una buena idea 10. Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos
Relaciones	Nivel de percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales	11. Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales 12. Los directivos propician un clima laboral agradable y de buenas relaciones sociales
Cooperación	Nivel de percepción sobre la existencia de ayuda por parte de los directivos y personal.	13. Los superiores y compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo una labor difícil 14. Existe apoyo incondicional en la institución cuando alguien tiene dificultades
Estándares	Nivel de percepción acerca del énfasis sobre el rendimiento profesional	15. En esta institución se exige un rendimiento profesional bastante alto. 16. En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento Profesional.
Conflictos	Grado de aceptación de opiniones discrepantes y Solución de problemas.	17. Las opiniones discrepantes se escuchan y se aceptan. 18. Los problemas se solucionan teniendo en cuenta las

diversas opiniones
del personal.

Identidad	Grado de pertenencia a la organización	19. Se siente orgullosa de pertenecer a esta Institución y formar parte de un equipo que valora mi trabajo. 20. En esta institución cada quien se preocupa por sus propios intereses.
-----------	--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Operacionalización de Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Dimensión es Anaya y Suarez (2004)	Indicadores	Ítems
Satisfacción Laboral	La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona (Locke, 197	Diseño del trabajo	Nivel de participación en la determinación de objetivos y tareas en la organización.	1. Participa activamente en el establecimiento de objetivos institucionales. 2. Participa en la determinación de tareas de la institución
		Realización personal	Grado de adecuación entre cualidades personales y características del trabajo para el desarrollo personal.	3. Siente que el trabajo es adecuado a sus habilidades y talento 4. Siente que el trabajo le ayuda a su desarrollo personal
		Oportunidades de desarrollo futuro	Grado de posibilidades ofrecidas por el trabajo en relación a las competencias profesionales.	5. Participa en programas de perfeccionamiento profesional. 6. Tiene la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades
		Relaciones sociales y tiempo libre	Nivel de relaciones personales y disponibilidad de tiempo libre.	7. Tiene buenas relaciones con los compañeros de trabajo 8. Dispone de suficiente tiempo libre para otras actividades
		Reconocimiento del	Grado del reconocimiento	9. Sus colegas reconocen su

propio desempeño laboral.	del desempeño laboral por parte de sus colegas, superiores y de uno mismo.	calidad profesional. 10. Obtiene reconocimiento de sus superiores por el trabajo bien hecho 11. Siente que su rendimiento laboral es el adecuado a sus posibilidades
Valoración social del trabajo	Nivel de percepción del entorno de su trabajo en general.	12. Valoración de su trabajo por parte de sus amigos y conocidos 13. Tiene prestigio y status social 14. Siente que está realizando algo valioso para la sociedad
Recompensa s extrínsecas	Nivel de prestaciones económicas y de seguridad social.	15. Tiene reconocimiento económico por su rendimiento laboral 16. Dispone de una buena seguridad social
Oportunidad es de promoción	Grado de promoción profesional justa sobre la base de sus méritos	17. Tiene la posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades 18. Tiene posibilidad de avanzar profesionalmente de forma rápida y justa

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación fue Descriptivo – Correlacional.

Descriptivo, porque el propósito es describir como se manifiesta el problema de investigación. La descripción del caso está referida a como se encuentra en el momento de investigación el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos variables que son el clima organizacional y la satisfacción laboral dentro de la Municipalidad Provincial San Miguel.

4.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación, es una investigación no experimental –Transaccional, ya que analizaremos los fenómenos tal y como se dan dentro de la municipalidad provincial San Miguel; en este caso analizaremos las variables de clima organizacional y la satisfacción laboral.

4.3. Material de estudio.

4.3.1. Unidad de estudio.

El trabajador del área de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial San Miguel.

4.3.2. Población.

La población estuvo conformada por un total de 12 trabajadores entre jefes y asistentes administrativos de la municipalidad provincial San Miguel.

4.3.3. Muestra.

12 trabajadores de la Municipalidad San Miguel - Cajamarca. La muestra es igual a la población ya que se realizó una encuesta a toda la población.

4.4. Técnicas, procedimientos e instrumentos

4.4.1. Para recolectar datos.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos se ha utilizado como técnica: la encuesta.

Para obtener la información se ha utilizado como instrumento: hoja censal, que en éste caso consta de dos partes: uno para la variable independiente y otro para la variable dependiente. Dichos medios de recolección de datos están compuestos por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio

4.4.2. Para analizar información.

Se usó el programa Excell para procesamiento de datos, tablas estadísticas para mostrar los resultados obtenidos y el programa SPSS para realizar la prueba de hipótesis (Correlación de variables estadísticas) y alfa de cron Bach.

CAPÍTULO 5 RESULTADOS

5.1. Con respecto a la variable independiente: Clima Organizacional – Satisfacción Laboral.

Los resultados obtenidos, en el personal de la Municipalidad Provincial San Miguel en relación ambas variables fueron los siguientes:

TABLA 1 Clima Organizacional con el Diseño del trabajo en la Municipalidad Provincial San Miguel 2016.

Satisfacción Laboral		Clima Organizacional										Total	
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Participa activamente en el establecimiento de objetivos institucionales	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	5	41.7%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	2	16.7%	2	16.7%	6	50.0%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%
Participa en la determinación de tareas de la institución	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	3	25.0%
	Medio	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	2	16.7%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	3	25.0%	1	8.3%	3	25.0%	7	58.3%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%

Fuente: Encuesta Elaboración Propia

En la tabla satisfacción laboral N° 01 con respecto a la participación en el establecimiento de los objetivos institucionales muestra que el 50.0% de personas calificaron de alto; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *la relación entre participación en el establecimiento de los objetivos institucionales* y al clima organizacional el valor de P (0.0057) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

En la tabla satisfacción laboral 2 con respecto a la participación en la determinación de tareas de la institución muestra que el 58.3% de personas calificaron de alto; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 25.0%. Respecto a la participación en la determinación de

tareas de la institución y al clima organizacional el valor de P (0.00299) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

TABLA 2 Relación entre el Clima Organizacional con la Realización personal en la Municipalidad Provincial San Miguel 2016.

Satisfacción Laboral		Clima Organizacional											
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N	%	N°	%	N°	%
Siente que el trabajo es adecuado a sus habilidades y talento	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	1	8.3%	3	25.0%
	Medio	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	3	25.0%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	4	33.3%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%
Siente que el trabajo le ayuda a su desarrollo personal	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	2	16.7%	4	33.3%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	0	0.0%	3	25.0%	5	41.7%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%

Fuente: Encuesta Elaboración: Propia

En la tabla satisfacción laboral 3 con respecto a siente que el trabajo es adecuado a sus habilidades y talento muestra el 33.3% de personas calificaron de alto; donde el clima organizacional calificaron de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *si siente que el trabajo es adecuado a sus habilidades y talentos*, y al clima organizacional el valor de P ($P=0.00585$) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

En la tabla satisfacción laboral 4 con respecto a siente que el trabajo le ayuda a su desarrollo personal muestra que el 41.7% de personas calificaron de alto; donde el clima organizacional calificaron de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *si siente que el trabajo le ayuda a su desarrollo personal*, y al clima organizacional el valor de P (0.0029) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

TABLA 3 Relación entre el Clima Organizacional con las Oportunidades de desarrollo futuro en la Municipalidad Provincial San Miguel 2016.

Satisfacción Laboral		Clima Organizacional											
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Participa en programas de perfeccionamiento o profesional	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
	Bajo	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	2	16.7%	4	33.3%
	Medio	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	0	0.0%	2	16.7%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	2	16.7%	4	33.3%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%
Tiene la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%
	Medio	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	2	16.7%	4	33.3%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	2	16.7%	4	33.3%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	2	16.7%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la tabla satisfacción laboral N° 05 con respecto a participación en programas de perfeccionamiento profesional muestra que el 33.3% de personas calificaron de alto – bajo; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *participa en programas de perfeccionamiento profesional*, y al clima organizacional el valor de P (0.00823) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

En la tabla satisfacción laboral N° 06 con respecto a que *tiene la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades* muestra que el 33.3% de personas calificaron de alto y medio; donde el clima organizacional calificaron de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a ***tiene la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades***, el valor de P (0.0406) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

Tabla 4. Relación entre el Clima Organizacional con las Relaciones sociales y tiempo libre en la Municipalidad Provincial San Miguel 2016

Satisfacción Laboral		Clima Organizacional										Total	
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%
	Medio	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
	Alto	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	3	25.0%	6	50.0%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	0	0.0%	2	16.7%	4	33.3%
	Total		1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12
Dispone de suficiente tiempo libre para otras actividades	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	1	8.3%	2	16.7%	5	41.7%
	Medio	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	1	8.3%	4	33.3%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
Total		1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%

Fuente: Encuesta Elaboración: Propia

En la tabla satisfacción laboral N° 07 con respecto a que tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo muestra que el 50.0% de personas calificaron de alto; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a **tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo**, y al clima organizacional el valor de P (0.0469) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

En la tabla satisfacción laboral 8 con respecto a que dispone de suficiente tiempo libre para otras actividades muestra que el 41.7% de personas calificaron de bajo; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a **disponer de suficiente tiempo libre para otras actividades**, y al clima organizacional el valor de P (0.00916) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

Tabla 5 Relación entre el Clima Organizacional con el Reconocimiento del propio desempeño laboral en la Municipalidad Provincial San Miguel 2016.

Satisfacción Laboral		Clima Organizacional											
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Sus colegas reconocen su calidad profesional	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	2	16.7%
	Medio	1	8.3%	0	0.0%	2	16.7%	1	8.3%	1	8.3%	5	41.7%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	4	33.3%	5	41.7%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%
Obtiene reconocimiento de sus superiores por el trabajo bien hecho	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	2	16.7%
	Medio	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	2	16.7%	2	16.7%	6	50.0%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	4	33.3%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%
Siente que su rendimiento laboral es el adecuado a sus posibilidades	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
	Medio	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	1	8.3%	4	33.3%	7	58.3%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%

Fuente: Encuesta Elaboración Propia

En la tabla satisfacción laboral N° 09 con respecto a sus colegas reconocen su calidad profesional muestra que el 41.7% de personas calificaron de alto; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *sus colegas reconocen su calidad profesional* y al clima organizacional el valor de P (0.038) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

En la tabla satisfacción laboral N° 10 con respecto a si obtiene el reconocimiento de sus superiores por el trabajo bien hecho muestra que el 50.0% de personas calificaron de alto; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *obtiene el reconocimiento de sus superiores por el trabajo bien hecho*, y al clima organizacional el valor de P (0.00609) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

En la tabla satisfacción laboral N° 11 con respecto a si siente que su rendimiento laboral es adecuado a sus posibilidades muestra que el 58.3% de personas calificaron de alto; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *siente que el rendimiento laboral es el adecuado a sus posibilidades*, y al clima organizacional el valor de P (0.00632) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

Tabla6 Determinar la relación entre el Clima Organizacional con el Valoración social del trabajo en la Municipalidad Provincial San Miguel 2016

Satisfacción Laboral		Clima Organizacional											
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Valoración de su trabajo por parte de sus amigos y conocidos	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
	Medio	1	8.3%	0	0.0%	2	16.7%	2	16.7%	2	16.7%	7	58.3%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	4	33.3%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%
Tiene prestigio y status social	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
	Medio	1	8.3%	0	0.0%	2	16.7%	1	8.3%	1	8.3%	5	41.7%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	4	33.3%	6	50.0%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%
Siente que está realizando algo valioso para la sociedad	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Alto	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	4	33.3%	6	50.0%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	1	8.3%	2	16.7%	5	41.7%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%

En la tabla satisfacción laboral N° 12 con respecto a *valoración de su trabajo por parte de sus amigos y conocidos* muestra que el 33.3% de personas calificaron de alto; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *la valoración de su trabajo por parte de sus amigos y conocidos*, y al clima organizacional el

valor de P (0.00667) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

En la tabla satisfacción laboral N° 13 con respecto a si *tiene prestigio y status social* muestra que el 50.0 % de personas calificaron de alto; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto *tiene prestigio y status social*, y al clima organizacional el valor de P (0.0065) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

En la tabla satisfacción laboral N° 14 con respecto a siente que *está realizando algo valioso por la sociedad* muestra que el 50.0 % de personas calificaron de alto; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *siente que está realizando algo valioso para la sociedad*, y al clima organizacional el valor de P (0.0238) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

Tabla 7 Relación entre el Clima Organizacional con las recompensas extrínsecas en la Municipalidad Provincial San Miguel 2016.

Satisfacción Laboral		Clima Organizacional										Total	
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Tiene reconocimiento económico por su rendimiento laboral	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	1	8.3%	1	8.3%	4	33.3%
	Bajo	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	3	25.0%
	Medio	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	4	33.3%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%
Dispone de una buena seguridad social	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%
	Bajo	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	3	25.0%	6	50.0%
	Medio	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	3	25.0%	5	41.7%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%

Fuente: Encuesta Elaboración Propia

En la tabla satisfacción laboral N° 15 con respecto a *tiene reconocimiento Económico por su rendimiento laboral* muestra que el 33.3 % de personas calificaron de medio; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *si tiene reconocimiento económico por su rendimiento laboral*, y al clima organizacional el valor de P (0.00517) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

En la tabla satisfacción laboral N° 16 con respecto a *disponer de una buena seguridad social* muestra que el 50.0 % de personas calificaron de bajo; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *disponer de una buena seguridad social*, y al clima organizacional el valor de P (0.00641) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

Tabla 8 Relación entre el Clima Organizacional con las Oportunidades de Promoción en la Municipalidad Provincial San Miguel 2016.

Satisfacción Laboral		Clima Organizacional											
		Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Tiene la posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	1	8.3%	0	0.0%	2	16.7%	0	0.0%	1	8.3%	4	33.3%
	Medio	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	2	16.7%	4	33.3%	7	58.3%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%
Tiene posibilidad de avanzar profesionalmente de forma rápida y justa	Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	1	8.3%	0	0.0%	2	16.7%	0	0.0%	1	8.3%	4	33.3%
	Medio	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	2	16.7%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	2	16.7%
	Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	2	16.7%	4	33.3%
	Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%

Fuente: Encuesta Elaboración Propia

En la tabla satisfacción laboral 17 con respecto a *tiene la posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades* muestra que el 58.3 % de personas calificaron de medio; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *tiene la posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades* el valor de P (0.0415) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

En la tabla satisfacción laboral N° 18 con respecto a *tiene la posibilidad de avanzar profesionalmente de forma rápida y justa* muestra que el 33.3 % de personas calificaron de bajo; donde el clima organizacional calificó de medio, alto y muy alto con un 16.7%. Respecto a *tiene la posibilidad de avanzar profesionalmente de forma rápida y justa* y al clima organizacional el valor de P (0.00534) es menor que alfa ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

5.2. Verificación de la hipótesis

5.2.1. Se establece hipótesis nula – alternativa

Ho: No existe una relación significativa entre el Clima organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la Municipalidad Provincial San Miguel.

Ha: Existe una relación significativa entre el Clima organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la Municipalidad Provincial San Miguel de la provincia de San Miguel.

5.2.2. Selección del nivel de significancia

0.05

5.2.3. Coeficiente de Correlación

D .Somers

5.2.4. Regla de Decisión

Si $p < 0.05$ entonces se rechaza Ho

5.2.5 Matriz de Correlaciones

SATISFACCIÓN LABORAL	CLIMA ORGANIZACIONAL											
	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy Alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy Bajo	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	1	8.3%	4	33.3%
Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Medio	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0.0%	1	8.3%	2	16.7%
Alto	0	0.0%	0	0.0%	1	8.3%	1	8.3%	2	16.7%	4	33.3%
Muy Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	2	16.7%
Total	1	8.3%	0	0.0%	3	25.0%	2	16.7%	6	50.0%	12	100.0%

Para determinar la relación se aplicó d de Somers donde P valor es menor ($P=0.037$) que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$). Por lo tanto, existe evidencia para afirmar que existe relación entre las variables.

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Los resultados más preponderantes en las diversas dimensiones del Clima Organizacional nos muestran que existe un alto grado de identidad con la institución el cual se ve reflejado en la valoración de su trabajo, así como también observamos que el personal goza de un alto nivel de autonomía para el desarrollo de sus labores académicas. Este resultado coincide con la investigación realizada por Vega (2007) Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, donde destaca el papel de sentirse identificado con una institución y su repercusión positiva en la satisfacción laboral. Además, observamos que la toma de riesgos calculados para el logro de objetivos tiene un alto grado de aceptación por parte del personal. Cabe resaltar también que la percepción del personal en cuanto al conocimiento claro de la estructura organizativa de la institución es alta. Estos resultados se ajustan a la investigación realizada por Alcalá (2011) El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior, cuyos resultados muestran que existe una buena percepción en relación a las variables cooperación y estructura pero que la percepción de las dimensiones conflictos y recompensa no es buena. Estos resultados concuerdan con la presente investigación en cuanto a las recompensas e incentivos en la cual se manifiesta que existe un alto porcentaje del personal que considera que éstos no están acorde con el trabajo realizado ni tampoco existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. Además, la existencia de un clima de trabajo agradable y de buenas relaciones no es compartida por el personal de la institución, este resultado coincide con la investigación llevada a cabo por Morales y Tirapé (2012) en la cual sostiene que los problemas de una inadecuada convivencia laboral afectan las relaciones laborales en una organización. En cuanto a la exigencia de un alto rendimiento profesional los encuestados manifestaron que no se exige ni tampoco se presiona por mejorar dicho rendimiento.

Los resultados de la investigación permitieron identificar los elementos que caracterizan la Satisfacción Laboral en la Institución Municipal “San Miguel”, los cuales se presentan a continuación: La percepción acerca de la valoración de que están realizando algo valioso para la sociedad es compartida casi por todo el personal. También mostraron los resultados que otro elemento de importancia es la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y que el trabajo es adecuado a sus habilidades y por ende ayuda a su desarrollo personal. Estos resultados son compartidos por Anaya (2007) en su investigación Satisfacción Laboral de los Profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria, llevada a cabo en España, cuyos resultados concuerdan en que el personal siente que el trabajo es adecuado a sus habilidades y que esto contribuye a su desarrollo personal.

Otro elemento a tener en cuenta es el nivel de participación en la determinación de objetivos institucionales el cual es positivo ya que contribuye a tener una satisfacción laboral adecuada. Por otro lado, el grado de reconocimiento por el trabajo bien realizado por parte de sus superiores es bajo. Ventura (2013) hace hincapié que la ausencia de reconocimiento laboral y salario afectan de

modo desfavorable en la vida personal de los colaboradores. Además, otro elemento que influye en la satisfacción laboral es que el reconocimiento económico por la labor realizada es bajo y tampoco se dispone de una buena seguridad social. Finalmente, el bajo reconocimiento económico por la labor realizada afecta la satisfacción laboral del personal de la institución.

Se cumple con la teoría de Brow y Moberg (1990), en el que manifiesta que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta, debido a que encontramos que se cuenta con buen clima organizacional, porque los trabajadores interactúan con los administrativos, tienen responsabilidad individual, asumen retos, saben afrontar adecuadamente los problemas de la empresa. A pesar de la remuneración y el apoyo de la organización a los empleados. Asimismo, para la satisfacción laboral, se cumple con la teoría de Javier Flores (1992) la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones del trabajo, etc. Comparado con los resultados obtenidos en el que la satisfacción laboral es factible, debido a un trabajo idóneo, el reconocimiento por un buen trabajo, beneficios laborales y condiciones de trabajo; A pesar del salario y la promoción por el trabajo bien hecho.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación concluyen de acuerdo a los objetivos planteados que:

Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial San Miguel de la provincia de San Miguel, en el año 2016, considerando que para determinar la relación se aplicó de somers ($P = 0.037$)($\alpha = 0.05$). Por lo tanto existe evidencia para afirmar que existe relación entre ambas variables

- 1) Con respecto al objetivo principal, Identificar la relación entre el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral de la Municipalidad Provincial San Miguel, 2016, podemos afirmar que existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en un nivel de 50.0% estableciendo relación entre la variable independiente y dependiente de la Municipalidad Provincial San Miguel, con un nivel de significancia de (0.05)
- 2) Para describir la variable Clima Organizacional, se ha encontrado que más del 50% De los trabajadores administrativos y técnicos de la Municipalidad San Miguel califican como de nivel alto con, es decir, que la percepción que tiene el colaborador sobre su ambiente laboral influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la alta gerencia, así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias.
- 3) Para identificar la variable Satisfacción Laboral, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la Municipalidad San Miguel – Cajamarca califican como de nivel alto con un 75%, dicho de otro modo, que la satisfacción que experimenta el colaborador dentro de la empresa, se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la Oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento por parte de la empresa .
- 4) Con respecto a nuestros objetivos específicos:
 - El diseño del trabajo concluye que en una institución en este caso municipal es importante porque a cada trabajador hay que asignarle un rol de tareas para que sepa que es su rol dentro de esa empresa, así pueda realizar un trabajo productivo.
 - La comunicación y el grado de confianza son buenas entre empleados y directivos, ya que estos aspectos dan seguridad y facilitan el desarrollo de las actividades de los mismos.

- Las condiciones laborales actuales que ofrecen las empresas tomadas como referente en términos generales para los empleados son buenas, pero es importante seguir mejorando dichas condiciones para lograr mayor productividad empresarial.
- El conocimiento del clima organizacional mediante las dimensiones liderazgo, motivación, retribución, participación y comunicación proporciona, en las instituciones públicas como en este caso Municipalidades es información valiosa acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite a los directivos introducir cambios de forma planificada y que respondan a las necesidades identificadas por la organización.
 - La satisfacción laboral tiene relación con aspectos de desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño; así como condiciones laborales. Y la satisfacción del usuario está ligada con el trato del personal. Se concluye que a mayor satisfacción laboral existe mayor calidad de atención por parte del personal administrativo y por lo tanto satisfacción del cliente.

CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES

- 1.** Mantener 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 empresa para el desarrollo de sus actividades cotidianas.
- 2.** Implementar políticas de capacitación, formación académica constante que permitan reforzar, innovar, incrementar nuevos conocimientos orientados a una mejor labor en las tareas encomendadas.
- 3.** Motivar al personal, promoviendo el reconocimiento a los logros y resultados alcanzados, propiciando el crecimiento y el desarrollo personal y profesional para enfrentar retos, consolidando su compromiso con el trabajo, estimulando su contribución en la gestión institucional.
- 4.** Propiciar ambientes físicos adecuados, que brinden comodidad, iluminación, ventilación, accesibilidad, limpieza adecuadas para un mejor desenvolvimiento de labores del personal.
- 5.** Se requiere que la Municipalidad difunda ampliamente en todos los trabajadores y usuarios del servicio, la visión, misión y valores corporativos, así como los objetivos, políticas y estrategias de desarrollo con la finalidad que se encuentren inmersas en todas las actividades y proyectos requeridos, formulados y ejecutados por los integrantes de la organización y la población en general.
- 6.** Es indispensable que la Municipalidad realice en forma periódica acciones de evaluación del clima organizacional y la satisfacción laboral, para reforzar su desarrollo y corregir algunas desviaciones que se presenten.

REFERENCIAS

- Alcalá, E. (2011). El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior (Tesis de Licenciatura). Oaxaca, México.: SJBT.
- Anaya Nieto, D., & Suarez Riveiro, J. (2004). La Escala de Satisfacción Laboral - Versión para Orientadores (ESL-VO) como Recurso para la Evaluación de la Satisfacción Laboral. Revista de Investigación Científica, Vol 22, Nro 2, 519-534.
- Anaya Nieto, D., & Suarez Riveiro, J. (2007). Satisfacción Laboral de los Profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. Un Estudio de Ámbito Nacional. Educación, 217-243.
- Ascoy Li, M., & Cabrera Caballero, F. (2002). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción e Insatisfacción Laboral en Relación a los Factores Intrínsecos y Extrínsecos del Personal de Una Empresa Privada de la Ciudad de Trujillo. (Tesis de Licenciatura). Trujillo, Perú.: UPN.
- Chiang Vega, M. (2004). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Informática y Sistemas de Información. Sistemas, Cibernética e Informática, 98-103.
- Chiang Vega, M. (2007). Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral con los Resultados, en Grupos de Docentes de Instituciones de Educación Superior. Icade Nro 72, 49-74.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, J., & Nuñez Partido, A. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales S.L. - Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.
- De Frutos, Gonzales, & Peña. (2007). Condiciones de Trabajo y Satisfacción Laboral de los Docentes en las Escuelas Católicas de Madrid. Educación y Futuro, 9-42.
- James, L., & Jones, A. (1974). An Organizational Model: Components and Measurement. Men in Social Systems: Results of a Three Year Multiorganizational Study. Nueva Orleans: APA.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial. Perú: Mc Graw Hill.
- Limay, G. (2007). Diagnóstico de la Satisfacción Laboral en el Área de Atención al Cliente y Central Telefónica de la Empresa de Transporte Línea S.A. (Tesis de Licenciatura). Trujillo, Perú: UPN.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.

Mañas Rodríguez, M., Gonzales Romá, V., & Peiró Silla, J. (1999). *El Clima de los Equipos de Trabajo, Determinantes y Consecuencias*. Almería, España: Servicio de Publicaciones, Universidad de Almería.

Molocho, B. N. (2010). *Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL No 01 Lima Sur*. (Tesis de Maestría). Lima, Perú: UNMSM.

Morales, J., & Tirape, A. (2012). *Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Empresa Aerostar S.A.* (Tesis de Licenciatura). Guayaquil, Ecuador: UNEMI.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.

Pagano, R. (2011). *Estadística para las Ciencias del Comportamiento*. México: Cengage Learning Editores S.A.

Pelaes, O. (2010). *Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Empresa Aerostar S.A.* (Tesis de Licenciatura). Lima, Perú: UNMSM.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Sanchez Gomez, R. (2014). *Gestión y Psicología en Empresas y Organizaciones*. Madrid, España: ESIC Editorial - Gráficas Dehon.

Sander, B. (1996). *Gestión Educativa en América Latina: Construcción y Reconstrucción del Conocimiento*. Buenos Aires, Argentina: Troquel.

Solanas, A., Fauquet, J., Nuñez, M., & Salafranca, L. (2005). *Estadística Descriptiva en Ciencias del Comportamiento*. Madrid, España: Thomson Editores SPAIN.

Véliz Capuñay, C. (2011). *Estadística para la Administración y los Negocios*. México: Pearson Educación.

Ventura Castillo, Z. (2013). *Satisfacción Laboral en Docentes-Directivos con Sección a cargo de Cuatro Instituciones de Educación Inicial pertenecientes a la UGEL 07*. (Tesis de Maestría). Lima, Perú: PUCP

ANEXOS

Anexo N° 1: Cuestionario Clima Organizacional

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

Sexo : Hombre () Mujer () Tipo de Servidor: Jefe () Asistente () Edad:.....

Condición laboral: Nombrado () Contratado () Área de trabajo:.....

N° de años en el puesto actual: Fecha:

Estimado(a) trabajador(a) estamos realizando una investigación para conocer la apreciación que tiene acerca de su centro de trabajo con la finalidad de identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras en su centro de labores.

Expresé su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que le proponemos, seleccionando la opción de respuesta que mejor se adapte a las condiciones de su centro de trabajo.

Enunciado		Muy de Acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
01	Conoce claramente la estructura organizativa, reglamento y política de esta institución.					
02	La Dirección muestra interés porque las normas y políticas estén claras y se cumplan					
03	Realiza su trabajo de manera autónoma y sin coacción					
04	Sus superiores promueven la toma de decisiones enfatizando la autonomía					
05	Las recompensas e incentivos en esta institución están acorde con el trabajo bien realizado					
06	En esta institución no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo					
07	Sólo algunos trabajadores reciben recompensas e incentivos por el trabajo bien realizado					
08	En esta institución tenemos que tomar riesgos para lograr los objetivos planteados					
09	La Dirección se arriesga por una buena idea					
10	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos					

11	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales					
12	Los directivos propician un clima laboral agradable y de buenas relaciones sociales					
13	Los superiores y compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo una labor difícil					
14	Existe apoyo incondicional en la institución cuando alguien tiene dificultades					
15	En esta institución se exige un rendimiento profesional bastante alto					
16	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento profesional					
17	Las opiniones discrepantes se escuchan y se aceptan					
18	Los problemas se solucionan teniendo en cuenta las diversas opiniones del personal					
19	Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución y formar parte de un equipo que valora su trabajo					
20	En esta institución cada quien se preocupa por sus propios intereses					

Escolaridad:

- Secundaria completa ()
- Estudios técnicos no concluidos ()
- Estudios técnicos concluidos ()
- Estudios superiores pedagógicos no concluidos ()
- Estudios superiores pedagógicos concluidos ()
- Estudios superiores universitarios no concluidos ()
- Estudios superiores universitarios concluidos ()
- Bachillerato ()
- Licenciatura ()
- Estudios de posgrado - Maestría ()
- Estudios de posgrado – Doctorado ()
- Segunda especialidad/ carrera ()
- Otros ()

¡Gracias por su valioso aporte!

Anexo N° 2: Cuestionario Satisfacción Laboral

CUESTIONARIO SATISFACCIÓN LABORAL

Sexo : Hombre () Mujer () Tipo de Servidor: JEFE () Asistente () Edad:.....

Condición laboral: Nombrado () Contratado () Área de trabajo:.....

N° de años en el puesto actual: Fecha:

Estimado(a) trabajador(a) estamos realizando una investigación para conocer la apreciación que tiene acerca de su centro de trabajo con la finalidad de identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras en su centro de labores.

¿En qué grado considera Ud. que en su actual trabajo se dan los siguientes hechos?

1= muy bajo 2= bajo 3= medio 4= alto 5= muy alto

Por favor, marcar con un aspa su respuesta

Enunciado		1	2	3	4	5
01	Participa activamente en el establecimiento de objetivos institucionales					
02	Participa en la determinación de tareas de la institución					
03	Siente que el trabajo es adecuado a sus habilidades y talento					
04	Siente que el trabajo le ayuda a su desarrollo personal					
05	Participa en programas de perfeccionamiento profesional					
06	Tiene la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades					
07	Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo					
08	Dispone de suficiente tiempo libre para otras actividades					
09	Sus colegas reconocen su calidad profesional					
10	Obtiene reconocimiento de sus superiores por el trabajo bien hecho					
11	Siente que su rendimiento laboral es el adecuado a sus posibilidades					
12	Valoración de su trabajo por parte de sus amigos y conocidos					
13	Tiene prestigio y status social					

14	Siente que está realizando algo valioso para la sociedad						
15	Tiene reconocimiento económico por su rendimiento laboral						
16	Dispone de una buena seguridad social						
17	Tiene la posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades						
18	Tiene posibilidad de avanzar profesionalmente de forma rápida y justa						

Escolaridad:

- Secundaria completa ()
- Estudios técnicos no concluidos ()
- Estudios técnicos concluidos ()
- Estudios superiores pedagógicos no concluidos ()
- Estudios superiores pedagógicos concluidos ()
- Estudios superiores universitarios no concluidos ()
- Estudios superiores universitarios concluidos ()
- Bachillerato ()
- Licenciatura ()
- Estudios de posgrado - Maestría ()
- Estudios de posgrado – Doctorado ()
- Segunda especialidad/ carrera ()
- Otros ()

¡Gracias por su valioso aporte!