



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA GERENCIA DE CONTRATACIONES DEL GOBIERNO REGIONAL LA LIBERTAD – 2014.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Br. Jorge Carruitero Becerra
Br. Manuel Alberto Riccer Cueva

Asesor(a):

Lic. Carmen D' Angelo Panizo

Trujillo – Perú
2014

APROBACIÓN DE LA TESIS

El(La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Jorge Carruitero Becerra y Manuel Alberto Riccer Cueva**, denominada:

**“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN LA GERENCIA DE CONTRATACIONES DEL GOBIERNO
REGIONAL LA LIBERTAD – 2014.”**

Lic. Carmen D' Angelo Panizo
ASESORA

Mg. Julia Otilia Sagástegui Cruz
JURADO

Lic. María Eugenia Alfaro Sánchez
JURADO

Mg. Julio César Arzani Bracamonte
JURADO

DEDICATORIA

*A mis padres **Guzman y Eloísa**, Por su amor incondicional, por su apoyo infatigable y por la confianza que me brindaron para poder alcanzar mis metas. Siendo los pilares fundamentales de este logro.*

*A mis Hermanas **Roxana y Rossmary**, Por su comprensión y apoyo constante.*

*A **Dios** por iluminar mi alma y mi corazón a lo largo de mi vida, protegiéndome y dándome fuerzas para salir adelante.*

Br. Manuel Alberto Riccer Cueva

*A mis **padres** por el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.*

*A **Dios** por iluminarme y guiarme por el buen sendero.*

Br. Jorge Carruitero Becerra

AGRADECIMIENTO

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, siendo partícipes de una u otra manera de este logro.

A nuestros maestros por otorgarnos los conocimientos durante el tiempo de estudios para de esta manera lograr alcanzar nuestras metas profesionales y laborales.

A todos los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad, por brindarnos las facilidades y accesibilidad a la información necesaria para poder realizar este trabajo.

A nuestra asesora Lic. Carmen D'Angelo Panizo, por su constante orientación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	ix
Palabras claves: Clima organizacional, satisfacción laboral	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Formulación del problema.....	14
1.2.1. Problema General.....	14
1.2.2. Problemas específicos.....	15
1.3. Justificación.....	15
1.4. Limitaciones	15
1.5. Objetivos	16
1.5.1. Objetivo General.....	16
1.5.2. Objetivos Específicos	16
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes	18
2.1.1. En el ámbito internacional	18
2.1.2. En el ámbito nacional	19
2.2. Bases Teóricas	21
2.2.1. Clima Organizacional.....	21
2.2.2. Satisfacción laboral.....	35
2.3. Definición de términos básicos	48
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	50
3.1. Formulación de la hipótesis	51
3.2. Operacionalización de variables	51
3.2.1. Operacionalización de la variable clima organizacional.....	52
3.2.2. Operacionalización de la variable satisfacción laboral.....	55
CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	58
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	59
4.2. Material de estudio.....	59
4.2.1. Unidad de estudio.....	59
4.2.2. Población.....	59
4.2.3. Muestra.....	60

4.3.	Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	60
4.3.1.	<i>Para recolectar datos.....</i>	60
4.3.2.	<i>Para analizar información.....</i>	60
CAPÍTULO 5.	RESULTADOS.....	62
CAPÍTULO 6.	DISCUSIÓN.....	69
CAPÍTULO 7.	PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....	74
7.1.	Propuesta de aplicación profesional.....	75
7.2.	Propuesta de un Plan de Mejora.....	76
7.2.1.	<i>Análisis del grado de Satisfacción.....</i>	82
CONCLUSIONES.....		85
RECOMENDACIONES.....		87
REFERENCIAS.....		89
ANEXOS.....		93

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Número de colaboradores según vínculo laboral.....</i>	60
<i>Tabla 2: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.....</i>	63
<i>Tabla 3: Análisis de resultados sobre el clima organizacional.....</i>	65
<i>Tabla 4: Análisis de las dimensiones del clima organizacional.....</i>	66
<i>Tabla 5: Análisis de resultados sobre la Satisfacción laboral.....</i>	67
<i>Tabla 6: Análisis de las dimensiones de la satisfacción laboral.....</i>	68
<i>Tabla 7: Esquema de propuesta de aplicación profesional.....</i>	75
<i>Tabla 8: Estructura detallada del plan de mejora.....</i>	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1:</i> Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.....	64
<i>Gráfico 2:</i> Análisis de resultados sobre el clima organizacional.....	65
<i>Gráfico 3:</i> Análisis de resultados sobre la Satisfacción laboral.....	67

RESUMEN

Hoy en día las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes. Exige considerarlas como sistemas complejos que incluyen recursos, tecnología, procesos, procedimientos, planes, programas, proyectos, etc., es por ello que se hace necesario, que las organizaciones desarrollen nuevas estrategias para el manejo del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales. De ahí la importancia que ejerce el clima organizacional en la gestión y productividad de las instituciones públicas, ya que un clima organizacional apropiado hace que los servidores y funcionarios públicos se sienten más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollar; reflejándose en los resultados (servicios públicos, actividades, programas estratégicos y proyectos) y en el nivel de satisfacción laboral. A partir de la promoción de estrategias adecuadas en el capital intelectual, es posible gestionar los recursos humanos, de manera que sus actitudes y comportamientos configuren un ambiente favorable.

Es por ello que el presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral entre los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad - 2014. El trabajo corresponde a una investigación descriptiva correlacional, ya que el estudio nos condujo a la búsqueda de nuevos conocimientos o campos de investigación; así como medir la relación de ambas variables, para tal propósito se seleccionó una muestra de 17 colaboradores, que representan la totalidad de la población; a los que se les aplicó una encuesta sobre clima organizacional y otra sobre satisfacción laboral.

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

Palabras claves: Clima organizacional, satisfacción laboral

ABSTRACT

Today organizations are more than the sum of its parts. Required to consider them as complex systems including resources, technology, processes, procedures, plans, programs, projects, etc., that is why it is necessary for organizations to develop new strategies for the management of human talent to deal with a good fast response and organizational challenges. Hence the importance of exercising the organizational climate and productivity in the management of public institutions as an appropriate organizational climate makes servants and public officials are more identified with the entity, with the objectives and projects to be developed; reflected in the results (utilities, activities, strategic programs and projects) and the level of job satisfaction. From promoting appropriate strategies on intellectual capital, you can manage human resources so that their attitudes and behaviors configure a favorable environment.

That is why the present research was conducted in order to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction among employees of the Management of Government Procurement Regional Freedom - 2014 The work corresponds to a correlational descriptive research, as the study led us to search for new knowledge and research fields; and to measure the relationships between variables, for this purpose a sample of 17 employees, who represent the entire population was selected; those who were given a survey on organizational climate and job satisfaction on the other.

The data were tabulated and analyzed using tables and graphs. Once the phase of analysis and interpretation of the results was determined that: There is significant relationship between organizational climate and job satisfaction after applying the chi square test of independence or criteria. Also a proposed improvement plan based on the results was developed.

Keywords: organizational climate, job satisfaction

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las organizaciones a nivel mundial, como unidades de avance tienen en la *Gestión del Talento Humano* una enorme oportunidad y un gran reto desde el punto de vista profesional, partiendo de la premisa; de que el talento humano es el factor clave que determina el éxito o el fracaso de una organización. En este sentido para las organizaciones el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en la satisfacción laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para la satisfacción y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados.

La importancia del papel que juega el personal en el sector público y su administración son materia de constante análisis por las características que reviste. Podemos decir que la eficacia en la gestión de lo público depende prioritariamente de la capacidad de las personas que se encuentran empleadas por el Estado.

Dentro de la sede central del Gobierno Regional La libertad existe una serie de problemas que dificultan la obtención de rendimientos positivos en cuanto al gerenciamiento de los recursos humanos, la ineficiencia, la incapacidad para generar soluciones, el clima laboral, la falta de capacitación, la escasa motivación, etc.; son algunas de las situaciones que se deben resolver si realmente se quieren obtener resultados satisfactorios.

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

Los niveles de efectividad y/o productividad dentro de una organización son fundamentales, más aun tratándose del sector público, ya que el buen manejo y desarrollo del recurso humano en relación al clima laboral dentro de la organización, puede determinar la productividad y/o desempeño de los colaboradores en los procesos de contrataciones y esto a su vez se verá reflejado en mejoras para la comunidad y población en general.

En la Gerencia de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad, no se tienen claras las dimensiones del clima organizacional que nos puedan brindar un panorama más correcto sobre la situación actual del ambiente organizacional, para de esta manera conocer cuáles son los factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores y a la vez buscar elevar la productividad de los mismos, sin perder de vista el recurso humano; pues este incide en la satisfacción laboral.

Es así que podemos observar en el reporte anual realizado por la Subgerencia de Contrataciones en el año 2013, actualmente establecida como Gerencia de Contrataciones, en dicho reporte se establece que de un total de 206 procesos 118 se encuentran con contrato suscrito, que representa el 57.28% del total, y por otro lado el 42.72% está distribuido de la siguiente manera: 15 en consentimiento de buena pro, 2 se encuentran adjudicados, 39 en proceso y 5 procesos declarados desiertos, llegando a un total de 179 procesos convocados; además, se ha realizado la exclusión de 27 procesos.

De lo anterior, en dicho informe se estableció algunas causas que generan que un gran porcentaje de los procesos no alcancen a suscribir su contrato, entre las cuales tenemos:

Deficiente determinación de las especificaciones técnicas y términos de referencia del bien o servicio requerido por el área usuaria (los requerimientos emitidos no contienen los detalles suficientes para poder realizar una específica y exacta adquisición del bien o contratación de un servicio), el mismo que se adecúe a lo realmente necesitado por el área usuaria, esto se debe principalmente a que existe un deficiente sistema de comunicación interna, principalmente entre las áreas de constante interacción.

Programas de capacitación mal direccionados, ya que no se ajustan a las necesidades reales del personal.

Condiciones de trabajo inadecuadas (ambiente físico de trabajo).

Falta de compromiso por parte de muchos de los trabajadores (desmotivación), que repercute en su productividad.

Estas son algunas de las razones para que las entidades públicas o del Estado sustentadas en los elementos que existen sobre la importancia de manejar un clima organizacional adecuado, realice acciones que les permitan diagnosticar el clima percibido por sus colaboradores. Es por ello que es fundamental una adecuada medición del clima organizacional, ya que brindara a la organización la información adecuada para identificar las causas de los problemas de personal y en

consecuencia, para elaborar la políticas, normas, procedimientos y presupuestos que contribuyan a su eliminación o disminución, de esta manera se evita las soluciones improvisadas que no responden a las verdaderas causas de la problemática del área.

Además se debe tener en cuenta la **Misión** establecida por el Gobierno regional La Libertad la que nos dice que: Es un organismo público descentralizado que, en forma concertada, promueve el desarrollo integral y sostenible de la región. Como organización, mantiene una cultura ética, basada en el fomento y la práctica de los valores de honestidad, equidad, transparencia y solidaridad. Utiliza los recursos y las competencias asignadas con eficiencia y eficacia. Esto nos ayudara a determinar de manera más clara lo que la organización hace, cuál es la razón de ser de esta y su propósito.

Por otro lado la **Visión** de esta organización está establecida de la siguiente manera: Ser un Gobierno Regional consolidado, integrado por personas calificadas y comprometidas con una gestión eficiente y transparente que nos posicione como la institución que lidera el desarrollo integral y sostenible de la región, cumpliendo con el mandato y las aspiraciones de su región. El conocer la visión del Gobierno Regional La Libertad nos brindara los lineamientos y directrices que busca seguir con la finalidad de alcanzar sus metas organizacionales.

El régimen laboral dentro de la Gerencia de Contrataciones se rige según el Decreto Legislativo 276 (ver anexo 04), Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público.

Y el Decreto Legislativo 1057 (ver anexo 05), que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.

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

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Cuál es el clima organizacional actual de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad – 2014?
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que se presenta en los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad?
3. ¿Cómo debe desarrollarse la propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad?

1.3. Justificación

Este estudio se justifica teóricamente, porque se toma como precedentes literatura que fundamenta a las variables en estudio sobre clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad.

A nivel aplicativo o práctico, este trabajo pretende mostrar la problemática sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad y de esta manera se puedan establecer las medidas preventivas para solucionar dicha problemática.

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

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

1.4. Limitaciones

- La principal limitación para la realización de este trabajo fue encontrarse con muchos empleados renuentes a que se les aplique los cuestionarios de investigación.
- Pocos estudios que se asemejen específicamente a esta investigación, si bien es cierto existen muchos antecedentes de estudios que toman una de las

variables de estudio o ambas, son pocas las que se enfocan en el sector público.

- Otro aspecto que se puede tomar como limitante, es el no poder generalizar los resultados obtenidos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Determinar el clima organizacional actual de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014.
2. Determinar el nivel de satisfacción laboral que se presenta en los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad.
3. Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La revisión bibliográfica consigna tesis y trabajos realizados en torno a las variables de investigación: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, tanto en el ámbito Internacional y Nacional.

2.1.1. En el ámbito internacional

(Alcala, 2011), utilizo como base de su investigación el cuestionario elaborado por Litwin y Stringer, ya que este ha dado un alto grado de confiabilidad. Dicho instrumento está formado por 53 reactivos distribuidos en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad que permiten recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción del individuo. El cuestionario se aplicó a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, dando como resultado general que los trabajadores de la IPES tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables.

(Garza, 2010), establece que:

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional, ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectara tanto a los individuos como a los objetivos de la misma.

(Vargas, 2010), nos dice que su trabajo tuvo como objetivo general Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en La Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y proponer un plan que permita el mejoramiento de este. Se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes.

El instrumento utilizado fue “Clima 18” que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones

entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientaron a la realización de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área.

(Juárez, 2012), realizó un estudio de tipo observacional, transversal, descriptivo, analítico, en asistentes médicos, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos, de todos los turnos, adscritos al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano de Seguro Social. La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas. La evaluación se efectuó con una escala mixta Likert - Thurstone. Entre los resultados finales se concluye que ambos índices presentaron alta correlación positiva entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional. En la evaluación general se determinó un promedio de satisfacción laboral de 56,4 puntos, con desviación estándar de 9 puntos, que correspondió al nivel medio de su escala. Para Clima Organizacional su promedio general fue de 143,8 puntos, con desviación estándar de 24,4 puntos, que también correspondió al nivel medio de su escala.

2.1.2. En el ámbito nacional

(Sotomayor, 2013), en su tesis "Relación del Clima Organizacional y la satisfacción Laboral de los trabajadores de la sede cede central del Gobierno Regional Moquegua". Busco determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción Laboral así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que constituyeron la unidad de análisis, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostradas dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach.

Del estudio antes mencionado se llegó a la conclusión que existe una alta y positiva relación entre el clima organizacional respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de

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

Según (Díaz, 2010), en su tesis “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Patate 2009”, nos menciona que en el año 2005 en Argentina se desarrolló el instrumento MIDAMOS (Sistema de Medición del Desempeño Municipal), que tuvo por objetivo el evaluar y calificar la gestión de las municipalidades para detectar las áreas de menor desarrollo y establecer un plan de mejoras basado en 05 ejes: De gestión financiera, operativa, de servicios, democrática/participativa y legislativa.

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

(Alfaro, Leyton, Meza, & Saénz, 2012), realizaron un estudio sobre “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades”, dicho estudio consistió en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres

municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

a) Definición

Son diversas las definiciones sobre clima organizacional, a continuación les mostraremos las que consideramos de mayor relevancia para esta investigación.

Según (Brunet, 1999), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez, por Gellerman, en 1960. Al parecer este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento:

Escuela de la Gestalt, cuyo enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

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

Para (Halpins & Crofts, 1963) a fin de encontrar similitudes y con otros autores define el término como "*... las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de relaciones con la jefatura, relaciones interpersonales/cohesión, reconocimiento del trabajo y autonomía en la ejecución del trabajo*". Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce

influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Como podemos observar el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de las instituciones, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por lo que resulta 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.

(Brunet, 1999), determina que existen tres variables importantes implicadas en la definición del clima organizacional: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como liderazgo, conflictos, sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

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

Brow y Moberg (1990) citados por (Sotomayor, 2013) 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.

(Chiavenato, 2011), nos dice que el concepto de clima organizacional surge (en el nivel de la organización) como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual), siendo un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Es por ello que el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

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

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

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

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

b) Importancia del clima organizacional

Según (Brunet, 1999), es importante el poder analizar y diagnosticar el clima de una organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que nos indique los elementos específicos sobre los cuales debemos dirigir nuestras intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

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

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

c) Características del clima organizacional

Según (Rodríguez D. , 2005) el clima organizacional se caracteriza por:

- Tener cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Eso significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero que pueden sufrir perturbaciones a partir de decisiones que afecten el devenir organizacional.
- Afectar el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

- Tener un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa, ya que un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- Ser influenciado y/o afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, pero también por diferentes aspectos estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- Además establece que un clima organizacional inadecuado puede generar problemas en la organización como rotación y ausentismo, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

d) Tipos de sistemas organizacionales:

Likert, R. (1961,1967), citado por (Rodríguez D. , 2005), llevo a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima organizacional particular.

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

Sistema II: Paternalista. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica.

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

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

e) Dimensiones del clima organizacional:

Según (Litwin & Stinger, 1978), considera nueve dimensiones o factores que repercuten en la generación del clima organizacional:

- **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como *estructura organizacional*. Es por ello que para efectos de hacer funcional la organización muchas veces será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. La conformación de una estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto fundamental en cualquier tipo de organización.
- **Responsabilidad (empowerment):** Va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** 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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares:** Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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

- **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planeación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

- **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planeación así como la formación deseada.

(Brunet, 1999), menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick (1973):

- **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Relaciones Sociales.** Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- **Rendimiento (remuneración).** Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

- **Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Para el presente estudio se considerará las siguientes dimensiones establecidas por (Sotomayor, 2013):

- Relación con la jefatura
- Relación interpersonal
- Reconocimiento del trabajo
- Autonomía en la ejecución del trabajo

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

Según (Cortez, 2012), a menudo los comportamientos de las personas que trabajan a nuestro cargo parecen difíciles. Las diferencias de valores o estilos de trabajo también pueden generar problemas. También las situaciones en las que los miembros del equipo tienen objetivos y metas divergentes. Siempre es importante mantener buenas relaciones laborales, pero no todas las relaciones o interacciones tienen la misma importancia. Cuando pensemos en cómo mejorar las relaciones laborales, hay que tener presente la importancia que tiene cada relación para uno, a corto y largo plazo. Si tenemos problemas con el estilo de trabajo del asistente de uno de los gerentes y debemos interactuar con él diariamente por cuestiones críticas, esta relación es de alta prioridad. Aprender a manejar las interacciones difíciles aporta enormes beneficios, pero requiere un gran esfuerzo. Los obstáculos para lograr una solución exitosa incluyen desde la incapacidad para reconocer el problema, creencias erróneas, hasta el temor psicológico ante determinadas situaciones. Una vez que hemos percibido que determinado comportamiento está causando problemas, debemos identificar la causa raíz. Cada uno de nosotros tiene un modo de percibir los acontecimientos lo cual determina nuestra comprensión del mundo. A

medida que nos concentramos en los factores más relevantes para nosotros, buscamos evidencias que respalden nuestro punto de vista. Y nuestro comportamiento parte de dicha comprensión

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

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

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

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

Para (Mora, 2014), es lamentable como muchos gerentes descuidan la relevancia del rol del rendimiento, lo que este representa, no solamente para la empresas que logran sus objetivos, sino para los trabajadores, quienes se empeñan en realizar bien su trabajo, con dedicación, esmero. No nos sorprende que se diga, que el desempeño eficaz de los miembros de toda organización, será el producto no solo del potencial de estos para llevar a cabo sus funciones, sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que posean.

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

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

Para (Castillo, 2013). Al igual que en la vida cotidiana, en el campo laboral, la autonomía es un signo de crecimiento, de madurez personal. Si se toma en cuenta que la generalidad de los trabajadores han sido entrenados para ejecutar órdenes, que difícilmente se les confían responsabilidades que impliquen tomar decisiones cruciales, quien se atreve a rebasar esos estrechos límites, usando su capacidad plena, su inteligencia creadora, se convierte en un empleado excepcional. Estos profesionales son codiciados, en algunos casos, por empresas foráneas, que buscan gente con carácter resuelto, liderazgo, iniciativa para resolver situaciones complejas, con el propósito de encargarles la dirección de la empresa. Efectivamente, la autonomía parece un ideal realizado, pero también puede ser una carga abrumadora, una responsabilidad capaz de minar la salud psicológica y emocional. De otra parte, si el individuo tiene como sentido de vida el desarrollo pleno de sí mismo, si piensa en el trabajo como un medio de autorrealización, necesitará de un entorno adecuado y, sobre todo, de una figura inspiradora, de un 'coach'. La ausencia de apoyo, no tanto en los temas administrativos, sino más bien en cuanto al crecimiento continuo, puede volverse un tema punzante, una urgencia inaplazable. Si el ejecutivo no tiene a la mano un referente destacado, inspirador, que le brinde palabras de aliento, pero que también le refleje con franqueza los errores, su avance será lento y limitado. El trabajo es, esencialmente, una actividad que requiere de interacción, de acompañamiento, de aprendizajes compartidos. Ciertamente, las experiencias son lecciones de primera mano; sin embargo, la presencia viva de un guía tiene el poder de abrir la visión interna, que es muchísimo más que la comprensión teórica de las cosas.

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

En los últimos años, desde que el concepto de cultura de la organización se volvió popular, a menudo los gerentes se han preguntado sobre las

similitudes y diferencias entre la cultura y el clima organizacional. Algunas personas, gerentes e investigadores por igual, argumentan que en realidad son lo mismo, aunque sus bases de investigación son distintas como se explica a continuación.

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

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

Para entender lo que es la *cultura organizacional* debemos establecer que la *cultura* es el conjunto de valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra (Chiavenato, 2009).

Es por ello que la cultura organizacional representa las normas informales no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Por otro lado (Daft, 2011), considera que la cultura puede desempeñar un rol fundamental en la creación de un entorno organizacional que permite el aprendizaje y una respuesta innovadora a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades.

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

Según (Chiavenato, 2009), la cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. De ahí que se su semejanza a un *iceberg*, ya que en la parte superior la que está por encima del nivel del agua, están los *aspectos visibles y superficiales (formales)* de las organizaciones tales como:

- Estructura organizacional
- Títulos y descripción de puestos
- Objetivos y estrategias organizacionales
- Tecnología y practicas organizacionales
- Políticas y directrices de personal
- Métodos y procedimientos de trabajo
- Medidas de productividad
- Medidas financieras

En la parte sumergida están los *aspectos invisibles y profundos (informales)* que están conformados por:

- Pautas o patrones de influencia y de poder
- Percepciones y actitudes de las personas
- Sentimientos y normas grupales
- Valores y expectativas
- Normas de interacciones formales
- Relaciones afectivas

Para (Mayor, 2009), la cultura organizacional o atmósfera organizacional en el sector público, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y que comparten sus miembros, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios; además, crea el ambiente humano en que los servidores públicos creen en paradigmas y están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores del clima organizacional pueden ser modificados, por efecto del aprendizaje continuo, y generar una cultura organizacional a medida de la entidad, además se da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional.

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

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

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

que ocurre una situación, así como el impacto de este contexto sobre las conductas de los empleados. Por lo general la cultura de la organización es mucho más difícil de alterar en situaciones a corto plazo porque se ha establecido en el transcurso de años de historia y tradición.

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

2.2.2. Satisfacción laboral:

a) Definición:

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

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

Según Locke (1976) citado por (Chiang, Martín, & Núñez, 2010), la satisfacción laboral es *“un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto”*.

Para (Aguado, 1998), la satisfacción laboral está basada en la percepción que tiene el trabajador sobre su bienestar y necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación a la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros), las

condiciones físicas de la empresa, satisfacción con su trabajo, los cuales están ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. La división más simple de la satisfacción laboral es la que distingue entre satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. La intrínseca está originada por factores relacionados con la tarea en sí (variedad, dificultad, interés, autonomía, posibilidad de aprender, etc). Por su parte, la extrínseca tiene su origen en fuentes externas al empleado, ligadas al contexto o ambiente en el que la tarea se desarrolla (relaciones con los supervisores y con los compañeros, salario, horas de trabajo, seguridad, reconocimiento, etc.).

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

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

Entonces la satisfacción laboral es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, el clima laboral, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación.

b) Teorías de la motivación que explican la satisfacción laboral

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

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

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

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

La persistencia: es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo.

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

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

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

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

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente, esta teoría está basada en cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, donde existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias como son las fisiológicas y de seguridad, y las de orden superior o secundarias como son las necesidades de estima sociales y de realización (ver anexo 06)

- **Teoría bifactorial de Herzberg.**

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

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

Factores motivadores o satisfactorios: se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción (ver anexo 07 y 08)

- **Teoría ERC**

Alderfer se basó en la pirámide de necesidades de Maslow, pero la ajustó y resumió en tres tipos de necesidades:

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

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

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

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

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

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

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

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

La necesidad de afiliación: es la inclinación y/o deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones

interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

- **Teoría de la equidad de Adams.**

Es la primera teoría que se refirió al proceso de motivación; según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Cuando se da esta comparación se pueden observar tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la organización con lo que recibe de la misma, para de esta manera garantizar una sólida y productiva relación con el empleado (ver anexo 9)

- **Teoría de las expectativas de Vroom**

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

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

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

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

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

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

c) Teorías sobre satisfacción laboral

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

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

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

resultados propios con los obtenidos por otros sujetos en su medio de trabajo o marco de referencia.

- *Comparación aportaciones / resultados (teoría de la equidad de Adams)*. El trabajador observa los esfuerzos realizados por otros en su trabajo y las recompensas que obtienen y lo coteja con su situación. La única condición deseable es aquella en la que tal comparación indica igualdad.
- *Comparación con lo esperado (teoría de las expectativas de Vroom)*. La satisfacción laboral es función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él debe darle a su actual trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- *Comparación con valores (teoría del valor de Locke 1976)*. Los sujetos hacen comparaciones con sus objetivos o metas generales (lo que quieren, desean o valoran) en relación con la experiencia laboral.
- *Discrepancias múltiples (teoría de las discrepancias múltiples)*. Supone una integración de las anteriores, por cuanto propone que la gente utiliza una combinación de estándares al evaluar su actual experiencia laboral.

d) Mejoría de la satisfacción laboral

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

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

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios. No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados (Atalaya, 1999).

Al respecto, Pinilla (1982) tomado de (Atalaya, 1999) opina que:

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

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

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

e) Recursos para enfrentar la insatisfacción laboral

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la

supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

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

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990). Al final del artículo se plantean algunos lineamientos que integran las diferentes teorías de la productividad y que pueden servir de pauta para que los trabajadores mejoren su rendimiento (Atalaya, 1999).

f) Dimensiones de la satisfacción laboral

Según (Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008) citados por (Sotomayor, 2013) establecen que las dimensiones de la satisfacción laboral son las siguientes:

Satisfacción en relación con sus superiores:

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja

autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

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

Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo:

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

Satisfacción con la participación en las decisiones:

Es importante para el empleado de una empresa saber que sus opiniones también son necesarias para la buena marcha de la institución, debido a que es el trabajador el que está en contacto directo con la producción de la empresa. La experiencia que este ha ganado le da la potestad de dar u opinar sobre cómo es que se debe de mejorar ciertas áreas en la cual la producción no se desarrolla en su totalidad.

Satisfacción con su trabajo:

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

Satisfacción con el reconocimiento:

Existen dos tipos de reconocimientos relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Los reconocimientos extrínsecos son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

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

2.3. Definición de términos básicos

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

Compromiso Organizacional: grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta (Robbins & Judge, 2009).

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

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

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

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

Eficiencia: es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos (Koontz & Wehrich, 2004).

Evaluación de desempeño: es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los

resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2009).

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

Satisfacción laboral: es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo (Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008).

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

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

H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014.

Ho: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014.

3.2. Operacionalización de variables

Variable Independiente: Clima organizacional

Variable Dependiente: Satisfacción laboral

3.2.1. Operacionalización de la variable clima organizacional

Conceptualización	Dimensiones	Indicador	Técnicas e instrumentos	Escala	Ítems
Es el conjunto de características laborales y facilidades que se otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de sus labores, además el CO está formado por las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los colaboradores tienen en relación a su organización y que la distinguen de otras, influyendo de	1. Relación con la jefatura	a) Comunicación permanente con la jefatura. b) Interés por el desarrollo personal del empleado. c) Trato justo hacia el empleado. d) Interés por el desenvolvimiento del empleado por parte la jefatura. e) Interés de la jefatura por hacer bien las cosas	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional	Ordinal Nivel Bajo (0-20) Medio (21-42) Alto (43-64)	1. Mi jefe es una persona de principios definidos. 2. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente. 3. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo. 4. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial. 5. Mi jefe me respalda 100%. 6. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito. 7. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo. 8. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta Institución. 9. Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo 10. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe. 11. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo

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

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

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

3.2.2. Operacionalización de la variable satisfacción laboral

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

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

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

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

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

Transeccional o transversal; Correlacional/causal, puesto que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, teniendo como objetivo describir dos o más variables, y analizar su incidencia o interrelación. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales.

Diseño no experimental y está representado por el siguiente diagrama.

Muestra X1 ----- X2

Dónde:

X1: Clima organizacional

X2: Satisfacción laboral

4.2. Material de estudio.

4.2.1. Unidad de estudio.

Cada uno de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional.

4.2.2. Población.

La población de estudio la constituye un total de 17 colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad.

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

Tabla 1: Número de colaboradores según vínculo laboral

PERSONAL	CANTIDAD
Contratados	09
Nombrados	06
Servicios no personales	02
TOTAL	17

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - Julio 2014

4.2.3. Muestra.

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

4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

4.3.1. Para recolectar datos.

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

En el instrumento o cuestionario para diagnosticar el clima organizacional se considera un total de 31 ítems divididos en cuatro dimensiones, con un total de 124 puntos para todo el cuestionario (ver anexo n° 10)

El instrumento de evaluación de la satisfacción laboral, se considera un total de 23 ítems divididos en cinco dimensiones y un total 92 puntos para todo el cuestionario (ver anexo n° 11).

4.3.2. Para analizar información.

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

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

Los datos serán resumidos numérica y gráficamente, con el apoyo del computador.

El Programa para procesar los resultados será SPSS (Statistical Package for Social Science) y el Microsoft Excel.

Método de análisis de datos

En la presente investigación se procesó la investigación empleando las siguientes medidas estadísticas:

Se realiza con la prueba de la Chi cuadrada (X^2), que permite analizar la relación entre las variables, cuya fórmula es:

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

DONDE:

X^2 : Chi cuadrada.

Σ : Sumatoria

O: Frecuencia Observada

E: Frecuencia esperadas

Determinación de los grados de libertad

$$(F - 1) * (C - 1)$$

Dónde:

F: es el número de filas

C. es el número de columnas

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

Tabla 2: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

Clima organizacional	Satisfacción laboral						TOTAL	
	Alto		Medio		Bajo			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alto	06	60.00	02	40.00	0	0	08	47.06
Medio	04	40.00	03	60.00	02	100.00	09	52.94
Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0
	10	100.00	05	100.00	02	100.00	17	100.00

$$X^2 = 10.617 \quad p = 0.016 \quad *valores\ significativos\ p < 0.05$$

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los instrumentos y/o cuestionarios aplicados a los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014

Interpretación: Al relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral, se encontró que cuando el clima organizacional es alto también se presenta un alto nivel en de satisfacción laboral en el 60.0% de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad. Contrariamente, cuando se presenta un nivel medio del clima organizacional la totalidad de colaboradores en este grupo calificó a la satisfacción laboral como baja.

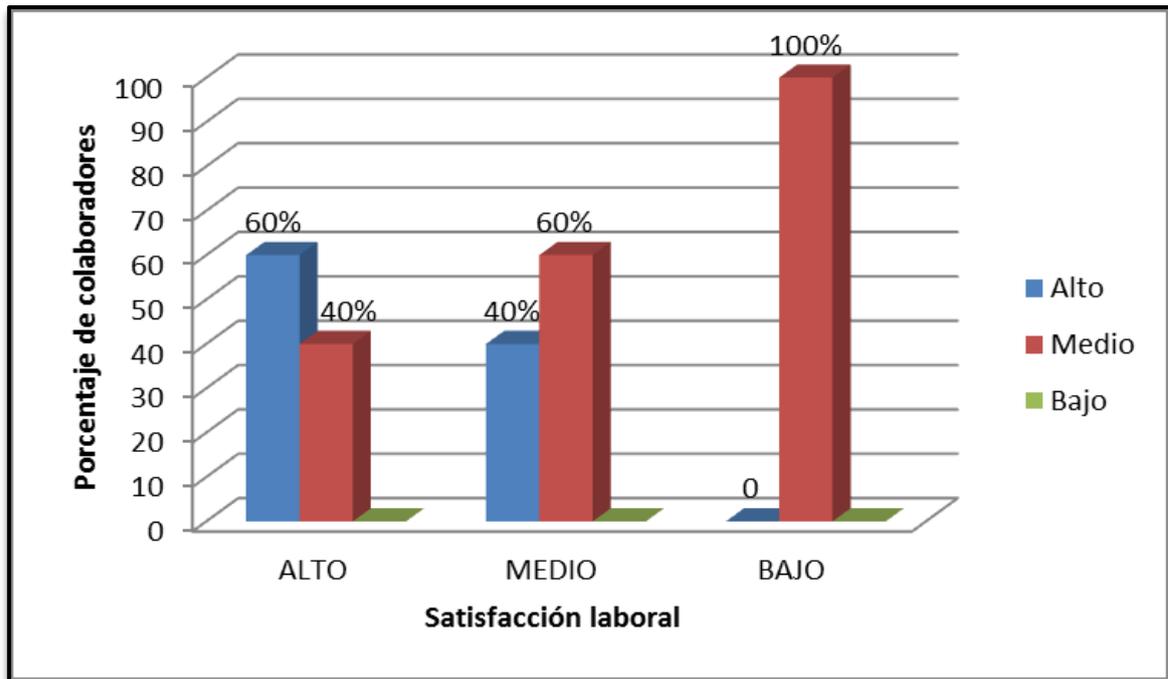
Los resultados nos están indicando que existe relación estadística significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. **(0.016 < 0.05)**

Regla de decisión:

Aceptar H_0 si el valor X_0 (10.617) es menor o igual al valor crítico encontrado en la tabla Chi cuadrado (5.9915)

Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que nos confirma que si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad.

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



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los instrumentos y/o cuestionarios aplicados a los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014

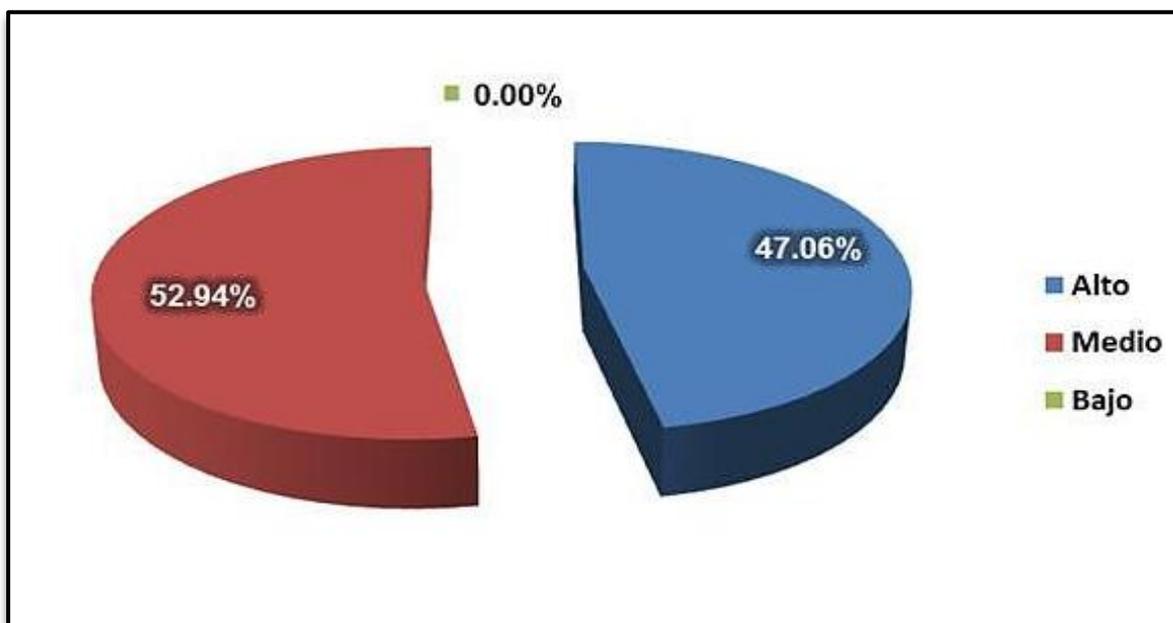
Tabla 3: Análisis de resultados sobre el clima organizacional

Clima organizacional	TOTAL	
	N°	%
Alto	08	47.06
Medio	09	52.94
Bajo	0	0
TOTAL	17	100.00

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014

Interpretación: En el análisis de los resultados sobre el clima organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad se encontró que un 47.06% de los colaboradores calificaron el clima organizacional como alto y el 52.94% como medio.

Gráfico 2: Análisis de resultados sobre el clima organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014

Tabla 4: Análisis de las dimensiones del clima organizacional

Dimensiones del Clima organizacional	TOTAL	
Relación con la jefatura	Nº	%
Alto	12	70.59
Medio	04	23.53
Bajo	01	5.88
	17	100.00
Relaciones interpersonales/ cohesión	Nº	%
Alto	09	52.94
Medio	04	23.53
Bajo	04	23.53
	17	100.00
Reconocimiento del trabajo	Nº	%
Alto	08	47.06
Medio	08	47.06
Bajo	01	5.88
	17	100.00
Autonomía en la ejecución del trabajo	Nº	%
Alto	10	58.82
Medio	07	41.18
Bajo	0	0
	17	100.00

***Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad – 2014*

Interpretación: En las dimensiones del clima organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad se encontró que la dimensión de relaciones interpersonales obtuvo un 47.06% entre el nivel medio y bajo, por otro lado alcanzado el mismo porcentaje del 47.06% en el nivel medio se ubicó la dimensión del reconocimiento del trabajo, mientras que el 41.18% considera que la dimensión en la ejecución del trabajo se ubica en un nivel medio. Finalmente las demás dimensiones obtuvieron porcentajes que alcanzaron en su mayoría el nivel alto.

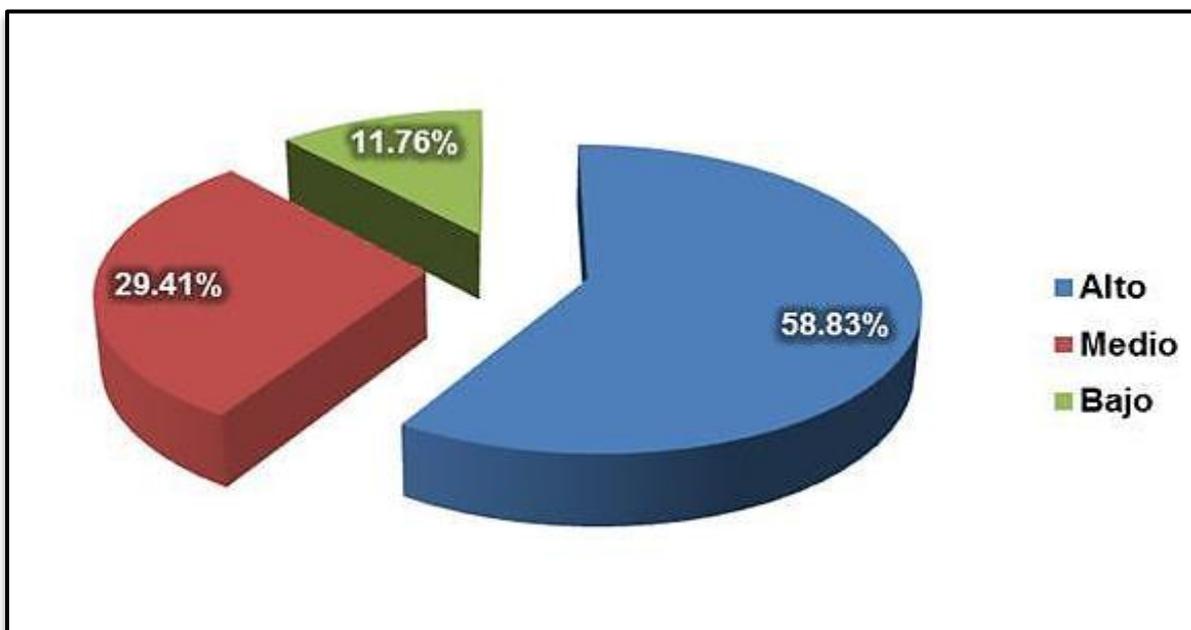
Tabla 5: Análisis de resultados sobre la Satisfacción laboral

Satisfacción laboral	TOTAL	
	N°	%
Alto	10	58.82
Medio	05	29.41
Bajo	02	11.76
TOTAL	17	100.00

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014

Interpretación: En relación a la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que un 58.82% de los colaboradores consideran que la satisfacción laboral se encuentra en un nivel alto, el 29.41% en el nivel medio y un 11.76% en el nivel bajo.

Gráfico 3: Análisis de resultados sobre la Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad – 2014

Tabla 6: Análisis de las dimensiones de la satisfacción laboral

Satisfacción laboral	TOTAL	
	Nº	%
Satisfacción en relación con sus superiores		
Alto	10	58.82
Medio	05	29.41
Bajo	02	11.76
	17	100.00
Satisfacción con las condiciones físicas	Nº	%
Alto	05	29.41
Medio	06	35.29
Bajo	06	35.29
	17	100.00
Satisfacción con la participación en las decisiones	Nº	%
Alto	09	52.94
Medio	06	35.29
Bajo	02	11.76
	17	100.00
Satisfacción con su trabajo	Nº	%
Alto	06	35.29
Medio	08	47.06
Bajo	03	17.65
	17	100.00
Satisfacción con el reconocimiento	Nº	%
Alto	08	47.06
Medio	07	41.18
Bajo	02	11.76
	17	100.00

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014

Interpretación: En las dimensiones de la satisfacción de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad se encontró que la dimensión sobre la satisfacción con las condiciones físicas obtuvo un 70.58% entre el nivel medio y bajo, por otro lado con un porcentaje del 64.71% entre el nivel medio y bajo se ubicó la dimensión de la satisfacción con su trabajo. Finalmente las demás dimensiones obtuvieron porcentajes que alcanzaron en su mayoría el nivel alto.

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

El estudio del clima organizacional y de la satisfacción laboral resultan imprescindibles, porque propician en los empleados expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización. En tal sentido, la presente investigación tiene como objetivos determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción laboral así como el nivel de relación entre ambas, para que sirva como instrumento de gestión a la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad, la cual tiene como objetivo conducir la gestión de la adquisición de bienes, servicios y obras necesarias para la formulación y ejecución de Proyectos de Inversión Pública Regional, de acuerdo a sus competencias exclusivas compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales contribuyendo al desarrollo integral y sostenible.

Es así, que en la Tabla 2, la conclusión de la prueba chi cuadrado ratifica la hipótesis alternativa, la cual establece que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014, dado que, demuestra que existe una alta relación entre ambas variables, es decir, se constata la evidencia de una relación significativamente alta y positiva entre el clima organizacional respecto a la satisfacción laboral en los colaboradores de la mencionada Gerencia.

Es decir, que al relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral, se encontró que cuando el clima organizacional es alto también se presenta una alta satisfacción laboral en el 60.0% de colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad. Contrariamente, cuando se presenta un nivel medio del clima organizacional la totalidad de colaboradores en este grupo calificó a la satisfacción laboral como baja.

La presente conclusión es compatible con los resultados alcanzados a nivel internacional por el estudio realizado por Brito Mirsys León (2009), en Venezuela - Guayana, en su investigación de Maestría "El clima organizacional y relación con la satisfacción de los profesores de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar", cuyos resultados obtenidos muestran que la relación entre ambas variables alcanza una correlación significativa. Por otro lado, Mendoza (1994), en México-D.F., al realizar la tesis "La satisfacción Laboral y su papel en la Evaluación de la Calidad de la Atención Médica", establecieron que existe una relación significativa y positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. En España - Valencia, Peiró Silla José María,

Gonzales Romá Vicente y Ramos José (1991), llevaron a cabo el estudio “Relaciones entre el Clima, la gestión de Recursos Humanos en una Organización de Servicios y la Satisfacción Laboral”, señalando que los resultados obtenidos del Clima de la Organización muestran relaciones significativas y positivas sobre la Satisfacción Laboral. En Estados Unidos Birmingham, Payne Roy L. y Pheysey Diana C. (1971), en la tesis “Relación de la Estructura Organizacional, el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral”, encontraron que el Clima Organizacional es un determinante significativo de las Satisfacción Laboral.

Nuestra investigación también tienen coincidencias con el trabajo realizado en el ámbito nacional por Sotomayor, Flor (2013), en su investigación, que estudia la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua realizado desde el mes de Enero al mes de Octubre del 2012, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción Laboral así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach. Los datos fueron procesados con el Programa SPSS. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del nivel medio de clima organizacional y del nivel medio de satisfacción laboral así como una Alta Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Cabel Bazán Alexander Alan, Gálvez Goicochea César, Samamé Rojas Marita y otros (2009), en el trabajo de investigación “Influencia entre el clima laboral y satisfacción laboral de los trabajadores del Sistema Integral de Salud, Lima - 2009”, cuyas conclusiones del estudio arrojan la fuerte correlación existente del clima laboral con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores del Sistema Integral de Salud.

Así mismo nuestro estudio compatibiliza con los resultados encontrados por Huamán Loayza Doris Rosario (2009), que en Tacna, realizó una tesis titulada :“Relación entre el clima institucional y la satisfacción laboral en el Centro de Salud San Francisco del distrito de Coronel Gregorio Albarracín – Tacna 2009”, presentando como resultados que existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores en la

Entidad, hallando la dependencia entre las dos variables con un nivel de confianza del 95,0%.

En la Tabla 3 y 4 en el clima organizacional de colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que un 47.06% de los colaboradores calificaron el clima organizacional como alto y el 52.94% como medio. En las dimensiones del clima organizacional de colaboradores del área de contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que los mayores porcentajes alcanzaron el nivel alto, seguido de los niveles medio y bajo. Resultados que se ajustan a los valores de la variable clima organizacional.

Este escenario, concuerda con las conclusiones de estudios a nivel internacional encontrados por Garza Puente Diana Guadalupe (2010), en México – Tamaulipas, en la tesis de grado de Maestría en Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos, denominado "El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas", que llegó a la conclusión de que el Clima Organizacional o ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es de nivel medio. En el mismo país, Cortés Jiménez Nelsy Marien (2009), en México –Veracruz, llevó a cabo el estudio "Diagnóstico del Clima Organizacional en el Hospital "Dr. Luís F. Nachón" Xalapa, Veracruz – 2009", en la parte que corresponde a los resultados relaciona sus conclusiones con la investigación aplicada al Hospital de Valdivia – Chile en el que se resalta que los empleados calificaron al Clima Organizacional como regular, lo que si bien no es bueno, se ubica en una condición media a diferencia de este que se ubica en la categoría más baja.

Por otra parte, en el ámbito nacional los resultados de nuestra investigación se encuentran en correspondencia con las conclusiones de Molocho Becerra, N. (2009), que en Lima, realizó un estudio sobre "Influencia del Clima organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01- Lima Sur - 2009", cuyos resultados indicaron que el Clima Institucional, expresado en el potencial humano, en el diseño organizacional y cultura de la organización influye en un 43,8% calificado como de nivel medio sobre la Gestión Institucional de la Sede Administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur. Así mismo, (Rodríguez R. , 2006), en Trujillo, en su tesis denominada "Influencia de las relaciones Interpersonales de los trabajadores en el clima organizacional de la Caja Trujillo S.A.", que ha encontrado que el clima organizacional es percibido por los trabajadores de forma regular o media.

En la Tabla 5 y 6 que corresponde a la satisfacción laboral de colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que un

58.82% de los colaboradores calificaron la satisfacción laboral como alto, el 29.41% como medio y un 11.76% de bajo. En las dimensiones de la satisfacción laboral de colaboradores del área de contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encontró que los mayores porcentajes alcanzaron el nivel alto, seguido de los niveles medio y bajo. Resultados que se ajustan a los valores de la variable satisfacción laboral.

Nuestros resultados se asemejan a los encontrados en las investigaciones a nivel internacional encontrados por Artacho (2005), en España, realizo un trabajo de investigación basado en la "Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo" (ECVT) para evaluar la satisfacción laboral, encontró en los datos analizados del período comprendido entre 2001 y 2004, con ligeras oscilaciones, un nivel alto de satisfacción de los trabajadores españoles, conforme señalan los ratios que se sitúan entre 6,5 y 7 en una escala de 10 puntos. Por otra parte, Muñoz, Adanez Alfredo (1989), también en España – Madrid, en la tesis sobre "Satisfacción e Insatisfacción en el Trabajo" afirma que si bien las personas pueden no estar tan insatisfechas en su trabajo, tampoco están satisfechas. Se confirma la existencia de un factor general de satisfacción-insatisfacción laboral y la multidimensionalidad de esta variable.

Así mismo, nuestro estudio concuerda con los estudios realizados en el ámbito nacional, como es el caso de Hernández Sánchez Melissa Tatiana (2011), en Lima, en la tesis "Diagnóstico de Satisfacción Laboral en una Empresa Textil Peruana", encontró que los trabajadores obreros y empleados de la empresa textil presentan actitudes similares de satisfacción laboral y de acuerdo a la categoría diagnostica presentan un nivel alto. En Piura, Flores Córdova Víctor, Saavedra Nizama Noelia (2008), en la tesis "Relación entre Clima y Satisfacción Laboral en la Empresa Computer Phone Center SRL de la Ciudad de Piura, Año 2008", llegó a concluir que: la variable Satisfacción Laboral en general, obtiene un 52,0% que se califica como de nivel medio.

CAPÍTULO 7. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

7.1. Propuesta de aplicación profesional

Tabla 7: Esquema de propuesta de aplicación profesional

Área de Mejora:	Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad.
Descripción del problema:	Insatisfacción laboral
Causas que favorecen el problema:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Malas condiciones físicas en el trabajo. ✓ Deficiente comunicación entre las diversas áreas y/o gerencias. ✓ Escasa o nulas posibilidades de ascensos. ✓ Poca motivación y reconocimiento hacia los colaboradores. ✓ Personal no capacitado. ✓ Sobrecarga laboral debido a la deficiente determinación de las especificaciones técnicas y términos de referencia del bien o servicio requerido por el área usuaria.
Objetivo a conseguir:	Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad.
Acciones de Mejora:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral. ✓ Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación. ✓ Mejorar el proceso de toma de decisiones. ✓ Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los colaboradores. ✓ Reducir en lo posible los niveles actuales de Stress Laboral ✓ Trabajar con profesionalidad.
Beneficios esperados:	✓ Mejorar la productividad de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los instrumentos y/o cuestionarios aplicados a los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad – 2014.

7.2. Propuesta de un Plan de Mejora

El objetivo de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral, es contribuir a mejorar el clima organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados para determinar las causas que afectan la satisfacción laboral, plasmadas en los resultados de la investigación.

Tabla 8: Estructura detallada del plan de mejora

N°	Medida	Acciones	Responsable	Plazo
1	Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales del Área o Gerencia, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el trabajo del gobierno Regional.	1- Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.	RRHH	Mediano
		2- Garantizar los suministros necesarios, de forma estable para un mejor desarrollo de las actividades, expresados en materiales de trabajo.	Jefe de Abastecimiento	Permanente
		3- Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario,	RRHH	Corto

		<p>etcétera, es la más apropiada para la realización del trabajo.</p> <p>4- Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento del Área.</p>	Gerente del Área	Permanente
2	Realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral.	<p>1- Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.</p> <p>2- Búsqueda de soluciones concretas para el mejoramiento de la atención.</p> <p>3- Realizar encuentros con los colaboradores para explicarles la situación actual de los servicios que brinda el Área.</p> <p>4- Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro del Área.</p> <p>5- Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.</p>	<p>Gerente del Área</p> <p>Gerente Regional</p> <p>Gerente del Área</p> <p>RRHH</p> <p>RRHH</p>	<p>Corto</p> <p>Corto</p> <p>Corto</p> <p>Mediano</p> <p>Permanente</p>

3	Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.	1- Implementar talleres sobre conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades de está, para brindar un mejor servicio, de esta manera se lograra una comunicación optima entre las diversas áreas.	RRHH	Mediano
		2- Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de colaboradores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos (trabajo en equipo).	RRHH	Corto
4	Mejorar los métodos y estilos de la Gerencia de contrataciones.	1- Que reciban cursos de “reuniones eficaces” los gerentes y de “escucha activa” los gerentes y los colaboradores.	RRHH	Mediano
		2- Coordinar con alguna Universidad Postgrados, cursos sobre Liderazgo, estilos y técnicas: cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito.	RRHH	Mediano
		3- Coordinar con alguna	RRHH	Largo

		Universidad, la capacitación sobre otros temas relacionados con la dirección, además de los ya mencionados.		
5	Mejorar el proceso de toma de decisiones.	<p>1- Escuchar las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones relacionadas con su área o gerencia.</p> <p>2- Mantener una constante retroalimentación entre gerentes y colaboradores.</p> <p>3- Desarrollar talleres y seminarios (tanto para gerentes como colaboradores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y la toma de decisiones</p>	<p>RRHH</p> <p>Gerente del Área</p> <p>RRHH</p>	<p>Permanente</p> <p>Permanente</p> <p>Mediano</p>
6	Elaborar e implementar un programa de capacitación de gerentes y trabajadores dirigido a mejorar la participación y	1- Curso teórico de capacitación para directivos y/o gerentes sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y	RRHH	Mediano

	fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.	<p>por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes)</p> <p>2- Curso práctico para directivos y/o gerentes, para las soluciones más generales a las problemáticas que existan en el servicio relacionada con lo antes expuesto a través de técnicas participativas.</p> <p>3- Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio.</p>	RRHH	Mediano
			RRHH	Corto
7	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.	1- Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestral y anual para estimular a los colaboradores y de esta manera alcanzar mejores resultados en los servicios.	Gerente del Área	Permanente

8	Reducir en lo posible los niveles actuales de Stress Laboral.	<p>1- Lograr que los colaboradores no se preocupen por los asuntos poco importantes y que pongan las cosas en perspectiva.</p> <p>2- Capacitar a los directivos y/o gerentes en la organización de su tiempo, y de sus subordinados</p> <p>3- Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos.</p> <p>4- Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.</p>	<p>Gerente del Área</p> <p>Gerente del Área</p> <p>Gerente del Área</p> <p>Gerente del Área</p>	<p>Corto</p> <p>Mediano</p> <p>Mediano</p> <p>Permanente</p>
9	Trabajar con profesionalidad.	<p>1- Realizar conferencias y conversatorios a la totalidad de los colaboradores.</p> <p>2- Trabajar siguiendo los lineamientos de integridad y transparencia, a través de códigos de conducta éticos, que rijan en todos los</p>	<p>RRHH</p> <p>Gerente del Área</p>	<p>Mediano</p> <p>Permanente</p>

		<p>niveles de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico.</p> <p>3- Mantener un nivel adecuado en cuanto a sus competencias profesionales para el desarrollo de una actividad laboral productiva, sin que ello constituya un acto regulatorio del ejercicio profesional.</p>	Gerente del Área	Mediano
--	--	---	------------------	---------

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los instrumentos y/o cuestionarios aplicados a los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014

7.2.1. Análisis del grado de Satisfacción

El análisis de la información obtenida a cerca del grado de satisfacción de las personas, por medio de la aplicación de los cuestionarios, se estructura en **tres niveles diferenciados:**

- Grado de satisfacción en cada **Item/pregunta** formulada.
- Grado de satisfacción en cada una de las cinco **Dimensiones** o Factores considerados.
- Grado de **Satisfacción Global**

Cada uno de estos parámetros es calculado, asimismo, para cada **ámbito de identificación** (grupo profesional, relación laboral, antigüedad, etc.) y para el **total del colectivo.**

Satisfacción por Items/preguntas

El grado de satisfacción en cada **tema/pregunta** se analiza a partir de la **distribución de frecuencias** en cada una de las alternativas de respuesta (4

alternativas de respuesta más la opción “Sin opinión”), dando lugar al **“porcentaje de satisfacción/insatisfacción en el ítem”**.

- % de personas muy de acuerdo
- % de personas de acuerdo
- % de personas “no estoy seguro”
- % de personas en desacuerdo
- % de personas totalmente en desacuerdo.

Satisfacción por dimensiones

El grado de satisfacción en cada una de las **05 dimensiones** consideradas se calculará como la **media aritmética** de las frecuencias resultantes por cada alternativa de respuesta, en cada uno de las preguntas relacionadas con dicha Dimensión dando lugar al **“porcentaje de satisfacción/insatisfacción en la dimensión”**.

En la tabla adjunta se relacionan las preguntas contenidas en la encuesta con cada una de las dimensiones analizadas:

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

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

Satisfacción global

El grado de **satisfacción global** se calculará como la **media aritmética** de las frecuencias resultantes por cada alternativa de respuesta, en cada una de las 05 Dimensiones dando lugar al “**porcentaje de satisfacción/insatisfacción global**”.

Conclusiones parciales:

1. El plan de mejoras contempla la organización laboral como punto importante que influye en el Clima organizacional.
2. Existen acciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral existente a cumplir en diferentes plazos brindando prioridad a los cursos que pueden incidir rápidamente en el cambio del Clima organizacional.
3. Las acciones propuestas en el plan son funcionales y realizables por la organización en los plazos previstos.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación altamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad, esto nos demuestra que el clima organizacional es un factor fundamental para mantener un nivel de satisfacción adecuado en los colaboradores dentro de la organización; por ende se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.
2. El clima organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional alcanzó el nivel alto en un 47.06% y el nivel medio en un 52.94% de los colaboradores, lo que nos indica que la percepción que tienen sobre el clima organizacional, si bien cierto es buena y aceptable, hay un gran porcentaje que considera o percibe que el clima organizacional no es el más adecuado; es por ello que en el análisis de las dimensiones podemos identificar que la percepción que tienen los colaboradores sobre la dimensión de relaciones interpersonales alcanzó un 47.06% entre el nivel medio y bajo, por otro lado la dimensión sobre el reconocimiento del trabajo obtuvo un 52.94% entre el nivel medio y bajo.
3. El nivel de satisfacción laboral que se dio en los colaboradores fue alto en el 58.82% del total de encuestados y en menores proporciones los niveles medio y bajo. En cuanto a las dimensiones analizadas se puede ver claramente que un factor que influye en la insatisfacción laboral, son las condiciones físicas y ambientales en el trabajo ya que del total de encuestados un 70.58% consideran que están en el nivel medio y bajo. Por otro lado la dimensión que mide el nivel de satisfacción con su trabajo, nos dice que el 47.06% está en un nivel medio, y la dimensión sobre la satisfacción con el reconocimiento establece que el 41.18% también está en un nivel medio, esto nos muestra que si bien es cierto los colaboradores están medianamente satisfechos con su trabajo y el reconocimiento del mismo, existen factores como: el régimen laboral al cual pertenecen gran parte de los colaboradores, la poca posibilidad de crecimiento profesional, la inadecuada y/o deficiente determinación de las especificaciones técnicas y términos de referencia por parte del área usuaria, etc., son factores que influyen en los colaboradores y hacen que estos no se sientan plenamente satisfechos y motivados.

4. Se propuso el plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad, tomándose en cuenta: mejora de las condiciones físicas y ambientales de la gerencia de contrataciones, realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral, lograr una adecuada cohesión grupal, mejorar métodos y estilos, mejorar el proceso de toma de decisiones, elaborar programas de capacitación, establecer formas de reconocimiento, reducir los niveles de estrés laboral y trabajar con profesionalidad.

RECOMENDACIONES

1. Lograr un clima organizacional apropiado, a través de la motivación continua al personal, para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados, para de esta manera consolidar su compromiso con el trabajo, estimulando su contribución en la gestión institucional.
 - 1.1. Instaurar sistemas de incentivos y recompensas (ascensos, becas de estudio, reconocimientos, etc.) que generan prestigio o estatus, para incrementar la satisfacción en el trabajo y, por ende, la productividad.
2. Establecer mecanismos de evaluación, que permitan medir eficientemente el desempeño de cada empleado o colaborador, con resultados cuantitativos y cualitativos de cada puesto de trabajo; lo anterior para evitar favoritismos y toma de decisiones subjetivas, y así poder establecer sistemas de promoción y líneas de carrera del personal que sean justas.
3. Establecer formas de comunicación interna orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la gerencia y su entorno, esto permitirá un manejo adecuado de las diferentes interacciones entre los funcionarios y servidores públicos, cualesquiera sean los roles que desempeñen, así como entre las áreas y unidades orgánicas en general.
 - 4.1. Coordinar con la Unidad Formuladora del Gobierno Regional La Libertad, para que se determine de manera correcta los términos de referencia de los estudios de pre inversión y servicios de consultoría de obras para elaboración de expedientes técnicos.
 - 4.2. Realizar coordinaciones para que personal especializado evalúe y modifique las especificaciones técnicas que puedan estar desfasadas en vigencia tecnológica y de precios.
4. Coordinar las diversas actividades de manera conjunta (trabajo en equipo), principalmente entre las áreas que mantienen una interacción constante, con la finalidad de la participación de todos sus miembros en el proceso de fijación y cumplimiento de objetivos y métodos de trabajo a utilizar. El trabajo en equipo fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional

5. Implementar ambientes físicos adecuados, que brinden comodidad, iluminación, ventilación, accesibilidad, limpieza para un mejor desenvolvimiento del personal en la realización de sus labores.
 - 6.1. Implementar un ambiente, para el almacenamiento de la documentación
 - 6.2. Mejorar la capacidad de procesamiento y almacenamiento de la información, aplicando la tecnología informática (digitalización de documentos).
6. Difundir a todos los colaboradores la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias, así como las normas de conducta y ética, que constituyen parte de los principios institucionales, para que de esta manera el personal se siente identificado con los mismos y con la organización.
7. Finalmente, es necesario que la institución realice en forma periódica acciones de evaluación tanto del clima organizacional como de la satisfacción laboral, para impulsar su desarrollo y corregir algunas deficiencias que se presenten.

REFERENCIAS

- Aguado, R. (1998). *La satisfacción laboral*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Alcala, E. (Septiembre de 2011). *El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. (Tesis Licenciatura)*. Recuperado el 25 de Junio de 2014, de La Universidad del Papaloapan (UNPA): http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Saénz, I. (Julio de 2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades. (Tesis Maestría)*. Recuperado el 08 de Octubre de 2014, de Repositorio Digital de Tesis PUCP: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_L EYTON_MEZA_SAEENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1
- Anzola, O. (2003). *Una Mirada de La Cultura Corporativa*. Bogota: Cordillera S.A.C.
- Atalaya, M. (Septiembre de 1999). *Satisfacción laboral y productividad. En Revista de Psicología - Año III N° 5*. Recuperado el 28 de Junio de 2014, de Escuela de Organización Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Balestrini, M. (1998). *Como se elabora el proyecto de investigación* (Segunda ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Billikopf, G. (2006). *Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de Berkeley University of California: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones* (Tercera ed.). México, D.F.: Trillas, S.A.
- Castillo, A. (2013). *La autonomía laboral, ¿es una condena?* Recuperado el 21 de Junio de 2014, de Revista Virtual Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/autonomia-laboral-condena.html>
- Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de Google Books: http://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=1c4PVLXEKoKSGwTo2IKgCw&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false

- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Recuperado el 17 de Junio de 2014, de Biblioteca Científica - SciELO Chile: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Cortez, S. (22 de Octubre de 2012). *Las relaciones laborales y el respeto a las jefaturas*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Blog Hablemos de diseño: <http://hablemosdediseno.bligoo.com/las-relaciones-laborales-y-el-respeto-a-las-jefaturas>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Díaz, R. (2010). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pataz - 2009*. Trujillo.
- Gamboa, E. (04 de Septiembre de 2010). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2014, de Revista Psicología Científica: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Gamero, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Madrid: Consejo Económico y Social (España).
- Garza, D. (Julio de 2010). *El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas. (Tesis Maestría)*. Recuperado el 02 de Junio de 2014, de Universidad Autónoma de Tamaulipas: <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (Novena ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Halpins, A., & Crofts, D. (1963). *El clima organizacional*. Washington: University Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Juárez, S. (2012). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*. Recuperado el 22 de Junio de 2014, de Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro: http://revistamedica.imss.gob.mx/index.php?option=com_multicategories&view=art

- icle&id=1875:clima-organizacional&catid=733:practica-clinico-
quirurgica&Itemid=763
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (Decimosegunda ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- Loyo, J., & López, M. (s.f.). *Hacia un diagnóstico del clima organizacional. Estudio de caso*. Recuperado el 13 de Julio de 2014, de <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv27/rev27art04.pdf>
- Mayor, M. (Noviembre de 2009). *Clima organizacional en las entidades públicas*. Recuperado el 03 de Agosto de 2014, de Actualidad Empresarial: Revista de Investigación y Negocios: http://www.aempresarial.com/servicios/revista/13_24_JFGIVSSRPJJKJBYHRSMHQUVTGQBWXKWHPCPLUICJRMUANTIFLU.pdf
- Molocho, N. (2010). *Influencia del Clima organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01- Lima Sur – 2009. (Tesis Maestría)*. Recuperado el 08 de Junio de 2014, de Cybertesis UNMSM: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/molocho_bn.pdf
- Mora, C. (2014). *Reconocimiento por el trabajo realizado*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2010/08/28/reconocimiento-el-trabajo-realizado>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (Sexta ed.). México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Rodríguez, R. (2006). *Influencia de las relaciones Interpersonales de los trabajadores en el clima organizacional de la Caja Trujillo S.A*. Recuperado el 18 de Septiembre de

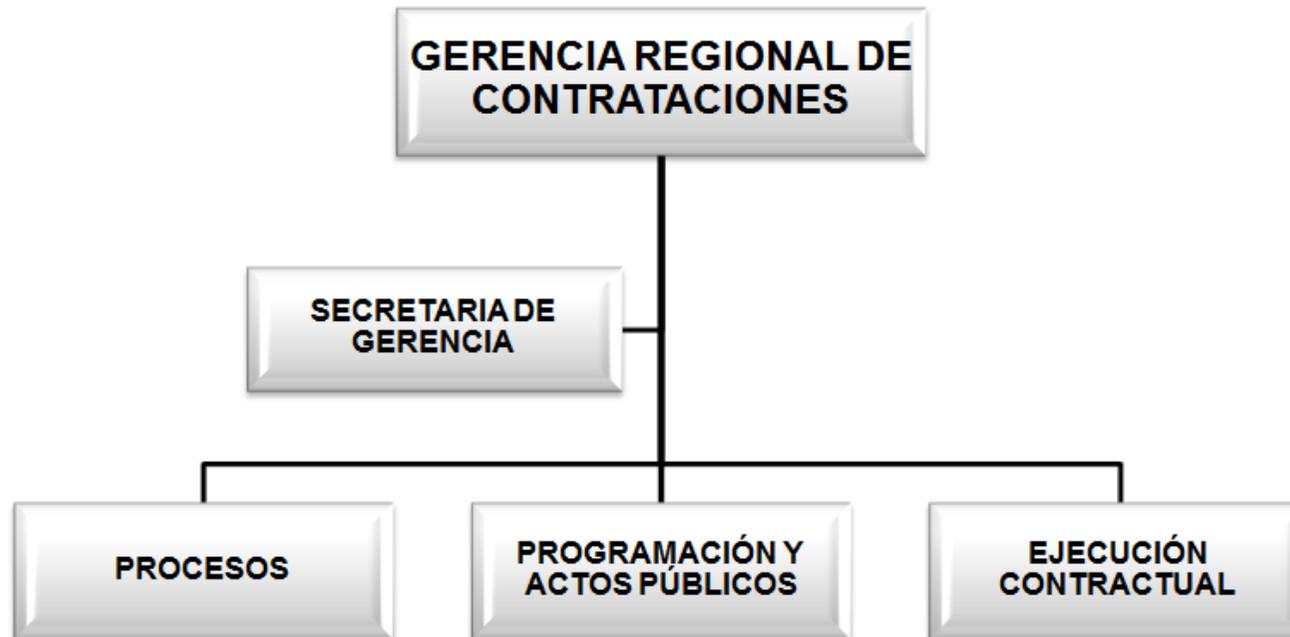
2014, de [http://karen-
valuaciondeexistenciaslucerito.blogspot.com/2008/12/antecedentes.html](http://karen-
valuaciondeexistenciaslucerito.blogspot.com/2008/12/antecedentes.html)

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

Sotomayor, F. (2013). *Relación del Clima Organizacional y la satisfacción Laboral de los trabajadores de la sede cede central del Gobierno Regional Moquegua, 2012. (Tesis Licenciatura)*. Recuperado el 08 de Agosto de 2014, de Repositorio Digital de Tesis UNJBG: http://tesis.unjbg.edu.pe:8080/bitstream/handle/unjbg/287/172_2013_Sotomayor_Quenta_FM_FCJE_Administracion_2012.pdf?sequence=1

Vargas, J. (2010). *Propuesta de Mejoramiento del Clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. . Recuperado el 05 de Junio de 2014, de Repositorio Tesis UTP: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1892/1/65838V297.pdf>

Anexo n° 2: Organigrama Estructural de La Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad (propuesto por los autores de la investigación)



Anexo n° 3: Matriz de consistencia

Título: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE CONTRATACIONES DEL GOBIERNO REGIONAL LA LIBERTAD - 2014.						
Autor(es): Br. Carruitero Becerra, J.; Br. Riccer Cueva, M.						
Problema (1)	Objetivos (2)	Hipótesis (3)	Variables (4)	Dimensiones (5)	Indicadores (6)	Escala (7)
¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014?	<p>Objetivo general:</p> <p>Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar el clima organizacional actual de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del 	<p>H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014.</p>	<p>Variable independiente:</p> <p>Clima Organizacional</p>	Relación con la jefatura	<p>a) Comunicación permanente con la jefatura.</p> <p>b) Interés por el desarrollo personal del empleado.</p> <p>c) Trato justo hacia el empleado.</p> <p>d) Interés por el desenvolvimiento del empleado por parte la jefatura.</p> <p>e) Interés por la jefatura por hacer bien las cosas</p>	Ordinal
	Relaciones interpersonales			<p>a) Empatía entre empleados.</p> <p>b) Ayuda mutua entre empleados.</p> <p>c) Atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.</p>	Ordinal	

<p>Gobierno Regional La Libertad - 2014.</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de satisfacción laboral que se presenta en los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad. Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad. 	<p>Ho: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad - 2014.</p>	<p>Variable dependiente: Satisfacción laboral</p>	Reconocimiento del trabajo	a) Respaldo por parte de la jefatura.	Ordinal
			Autonomía en la ejecución del trabajo	a) Libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.	Ordinal
			Satisfacción en relación con sus superiores	a) Supervisión por parte de los superiores. b) Relación con sus superiores.	Ordinal
			Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	a) Disposición para adaptarse con la infraestructura de forma placentera.	Ordinal
			Satisfacción con la participación en las decisiones	a) Capacidad para búsqueda de soluciones, efectivas y eficaces.	Ordinal
			Satisfacción con su trabajo.	a) Disposición de bienestar en el área donde se trabaja.	Ordinal
			Satisfacción por las recompensas recibidas	a) Actitud y aptitud para sentirse agradecido por las recompensas recibidas.	Ordinal

Metodología (8)	Muestra (9)	Instrumentos (10)
<p><u>Diseño de la Investigación:</u></p> <p>No experimental Transeccional de tipo correlacional/causal y está representado por el siguiente diagrama.</p> <p>Muestra X1 ----- X2</p> <p><i>Dónde:</i></p> <p>X1: Clima organizacional</p> <p>X2: Satisfacción laboral</p> <p><u>Técnicas:</u></p> <p>La encuesta</p> <p><u>Estadístico de prueba:</u></p> <p>Chi - Cuadrado</p>	<p><u>Universo:</u></p> <p>Todos los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones</p> <p><u>Población:</u></p> <p>La población de estudio la constituye un total de 17 colaboradores del Área de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad.</p> <p><u>Muestra:</u></p> <p>Para el tamaño de muestra se consideró la misma población por ser una muestra pequeña, esto es debido a que si se sigue reduciendo habría el riesgo de que los resultados obtenidos no sean significativos (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. 2006).</p> <p><u>Técnicas de muestreo:</u></p> <p>Muestreo no probabilístico</p>	<p><u>Instrumento 1:</u></p> <p>Cuestionario de clima organizacional</p> <p><u>Validez:</u></p> <p>Correlación de Pearson = 0.89</p> <p><u>Confiabilidad:</u></p> <p>Alfa de Cronbach= 0.82</p> <p><u>Instrumento 2:</u></p> <p>Cuestionario de satisfacción laboral</p> <p><u>Validez:</u></p> <p>Correlación de Pearson = 0.81</p> <p><u>Confiabilidad:</u></p> <p>Alfa de Cronbach= 0.83</p>

Anexo n° 4: Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público.

DECRETO LEGISLATIVO N° 276

CONCORDANCIA: D.S. N° 018-85-PCM (REGLAMENTO)

L. N° 24977, Art. 271

D.S. N° 107-87-PCM

D.S. N° 005-90-PCM (REGLAMENTO)

D.S. N° 084-91-PCM

LEY N° 27452

D.S. N° 014-2001-TR

D.U. N° 088-2001

D.U. N° 105-2001

LEY N° 27588

D.S. N° 019-2002-PCM

D.U. N° 020-2002

D.S. N° 005-2003-ED

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República del Perú, de conformidad con lo previsto en el artículo 188 de la Constitución Política del Estado, ha delegado en el Poder Ejecutivo, mediante el artículo 56 de la Ley N° 23724 la facultad de dictar, vía Decreto Legislativo, la Ley de Bases de Remuneraciones del Sector Público y de la Carrera Administrativa;

Que el Artículo 59 de la Constitución Política del Estado dispone que una Ley regule el ingreso, derechos y deberes que corresponden a los servidores públicos así como los recursos contra las resoluciones que los afecten; y que no están comprendidos en la Carrera Administrativa los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza, ni los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta;

Que la Carrera Administrativa es una institución social que permite a los ciudadanos ejercer el derecho y el deber de brindar sus servicios a la Nación, asegurando el desarrollo espiritual, moral, económico y material del servidor público, a

base de méritos y calificaciones en el desempeño de sus funciones y logro de una estructura uniforme de grupos ocupacionales y de niveles;

Que el artículo 60 de la Constitución Política del Estado dispone que las remuneraciones, bonificaciones y pensiones de los servidores del Estado deben homologarse dentro de un Sistema Único;

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros;

Ha dado el Decreto Legislativo Siguiente:

LEY DE BASES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO TITULO PRELIMINAR

Artículo 1.- Carrera Administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificaciones y méritos.

Artículo 2.- No están comprendidos en la Carrera Administrativa los servidores públicos contratados ni los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza, pero si en las disposiciones de la presente Ley en lo que les sea aplicable.

No están comprendidos en la Carrera Administrativa ni en norma alguna de la presente Ley los miembros de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales, ni los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta, cualquiera sea su forma jurídica.

Artículo 3.- Los servidores públicos están al servicio de la Nación, en tal razón deben:

a) Cumplir el servicio público buscando el desarrollo nacional del País y considerando que trasciende los períodos de gobierno;

b) Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio;

c) Constituir un grupo calificado y en permanente superación;

d) Desempeñar sus funciones con honestidad, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio, y

e) Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social.

Artículo 4.- La Carrera Administrativa es permanente y se rige por los principios de:

- a) Igualdad de oportunidades;
- b) Estabilidad;
- c) Garantía del nivel adquirido; y
- d) Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único homologado.

Artículo 5.- El Sistema Único de Remuneraciones se rige por los principios de:

- a) Universidad;
- b) Base técnica;
- c) Relación directa con la Carrera Administrativa; y
- d) Adecuada compensación económica.

Artículo 6.- Para los efectos de la Carrera Administrativa y el Sistema Único de Remuneraciones, la Administración Pública constituye una sola Institución. Los servidores trasladados en una entidad a otra conservarán el nivel de carrera alcanzado.

Artículo 7.- Ningún servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, inclusive en las Empresas de propiedad directa o indirecta del Estado o de Economía Mixta. Es incompatible asimismo la percepción simultánea de remuneraciones y pensión por servicios prestados al Estado. La única excepción a ambos principios está constituida por la función educativa en la cual es compatible la percepción de pensión y remuneración excepcional.

TÍTULO I DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA CAPITULO I DE LA ESTRUCTURA

Artículo 8.- La Carrera Administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles.

Los cargos no forman parte de la Carrera Administrativa. A cada nivel corresponderá un conjunto de cargos compatibles con aquél, dentro de la estructura organizacional de cada entidad.

Artículo 9.- Los grupos ocupacionales de la Carrera Administrativa son Profesional, Técnico y Auxiliar;

a) El Grupo Profesional está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.

b) El Grupo Técnico está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.

c) El Grupo Auxiliar está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

La sola tenencia de título, diploma, capacitación o experiencia no implica pertenencia al Grupo Profesional o Técnico, si no se ha postulado expresamente para ingresar en él.

Artículo 10.- La Carrera comprende de catorce (14) niveles al grupo Profesional le corresponde los ocho (8) niveles superiores; al Grupo Técnico, diez (10) niveles comprendidos entre el tercero y el decimosegundo; al Grupo Auxiliar, los siete (7) niveles inferiores.

Artículo 11.- Para la progresión sucesiva en los niveles se tomarán en cuenta los factores siguientes:

- a) Estudios de formación general y de capacitación específica o experiencia reconocida;
- b) Méritos individuales, adecuadamente evaluados; y
- c) Tiempo de permanencia en el nivel.

CAPITULO II DEL INGRESO

Artículo 12.- Son requisitos para el ingreso a la Carrera Administrativa:

- a) Ser ciudadano peruano en ejercicio;
- b) Acreditar buena conducta y salud comprobada;
- c) Reunir los atributos propios del respectivo grupo ocupacional;
- d) Presentarse y ser aprobado en el concurso de admisión; y
- e) Los demás que señale la Ley.

Artículo 13.- El ingreso a la Carrera Administrativa será por el nivel inicial de cada grupo ocupacional. Las vacantes se establecen en el presupuesto de cada entidad.

Artículo 14.- El servidor de Carrera designado para desempeñar cargo político o de confianza tiene derecho a retornar a su grupo ocupacional y nivel de carrera, al concluir la designación.

Artículo 15.- La contratación de un servidor para realizar labores administrativas de naturaleza permanente no puede renovarse por más de tres años consecutivos. Vencido este plazo, el servidor que haya venido desempeñando tales labores podrá ingresar a la Carrera Administrativa, previa evaluación favorable y siempre que exista la plaza vacante, reconociéndosele el tiempo de servicios prestados como contratado para todos sus efectos.

Lo dispuesto en este artículo no es aplicable a los servicios que por su propia naturaleza sean de carácter accidental o temporal.

CAPITULO III DEL ASCENSO EN LA CARRERA

Artículo 16.- El ascenso del servidor en la carrera Administrativa se produce mediante promoción a nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo concurso de méritos.

Artículo 17.- Las entidades públicas planificarán sus necesidades de personal en función del servicio y sus posibilidades presupuestales.

Anualmente, cada entidad podrá realizar hasta dos concursos para ascenso, siempre que existan las respectivas plazas vacantes.

Artículo 18.- Es deber de cada entidad establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con las especialidades, como medio de mejorar el servicio público e impulsar el ascenso del servidor.

Artículo 19.- Periódicamente y a través de métodos técnicos, deberán evaluarse los méritos individuales y el desempeño en el cargo, como factores determinantes de la calificación para el concurso.

Artículo 20.- El cambio de grupo ocupacional, previo el cumplimiento de los requisitos correspondientes, no puede producirse a un nivel inferior al alcanzado, salvo consentimiento expreso del servidor.

CAPITULO IV DE LAS OBLIGACIONES, PROHIBICIONES Y DERECHOS

Artículo 21.- Son obligaciones de los servidores:

- a) Cumplir personal y diligentemente los deberes que impone el servicio público;
- b) Salvaguardar los intereses del Estado y emplear austeramente los recursos públicos;
- c) Concurrir puntualmente y observar los horarios establecidos;
- d) Conocer y exhaustivamente las labores del cargo y capacitarse para un mejor desempeño;
- e) Observar buen trato y lealtad hacia el público en general, hacia los superiores y compañeros de trabajo;
- f) Guardar absoluta reserva en los asuntos que revistan tal carácter, aún después de haber cesado en el cargo;

g) Informar a la superioridad de los actos delictivos o de inmoralidad cometidos en el ejercicio de la función pública; y

h) Las demás que le señalen las leyes o el reglamento.

Artículo 22.- Los servidores públicos que determina la Ley o que administran o manejan fondos del Estado deben hacer declaración jurada de sus bienes y rentas al tomar posesión y al cesar en sus cargos, y periódicamente durante el ejercicio de éstos.

Artículo 23.- Son prohibiciones a los servidores públicos:

a) Realizar actividades distintas a su cargo durante el horario normal de trabajo, salvo labor docente universitaria;

b) Percibir retribución de terceros para realizar u omitir actos del servicio;

c) Realizar actividad política partidaria durante el cumplimiento de las labores;

d) Emitir opinión a través de los medios de comunicación social sobre asuntos del Estado, salvo autorización expresa de la autoridad competente;

e) Celebrar por sí o por terceras personas o intervenir, directa o indirectamente, en los contratos con su Entidad en los que tengan intereses el propio servidor, su cónyuge o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; y,

f) Las demás que señalen las leyes o el reglamento. (*)

(*) Inciso modificado por la Segunda Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 27942, publicada el 27-02-2003, cuyo texto es el siguiente:

"f) Realizar actos de hostigamiento sexual, conforme a la ley sobre la materia."

"g) Los demás que señale la Ley." (*)

(*) Inciso adicionado por la Segunda Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 27942, publicada el 27-02-2003.

Artículo 24.- Son derechos de los servidores públicos de carrera:

a) Hacer carrera pública en base al mérito, sin discriminación política, religiosa, económica, de raza o de sexo, ni de ninguna otra índole;

b) Gozar de estabilidad: Ningún servidor puede ser cesado ni destituido sino por causa prevista en la Ley y de acuerdo al procedimiento establecido;

c) Percibir la remuneración que corresponde a su nivel, incluyendo las bonificaciones y beneficios que procedan conforme a ley;

d) Gozar anualmente de treinta días de vacaciones remuneradas salvo acumulación convencional hasta de 02 períodos;

e) Hacer uso de permisos o licencias por causas justificadas o motivos personales, en la forma que determine el reglamento;

f) Obtener préstamos administrativos, de acuerdo a las normas pertinentes;

g) Reincorporarse a la carrera pública al término del desempeño de cargos electivos en los casos que la Ley indique;

h) Ejercer docencia universitaria, sin ausentarse del servicio más de seis horas semanales;

i) Recibir menciones, distinciones y condecoraciones de acuerdo a los méritos personales.

La Orden del Servicio Civil del Estado constituye la máxima distinción;

j) Reclamar ante las instancias y organismos correspondientes de las decisiones que afecten sus derechos;

k) Acumular a su tiempo de servicios hasta cuatro años de estudios Universitarios a los profesionales con título reconocido por la Ley Universitaria, después de quince años de servicios efectivos, siempre que no sean simultáneos;

l) No ser trasladado a entidad distinta sin su consentimiento;

ll) Constituir sindicatos con arreglo a ley;

m) Hacer uso de la huelga, en la forma que la ley determine;

n) Gozar al término de la carrera de pensión dentro del régimen que le corresponde;

ñ) Los demás que señalen las leyes o el reglamento.

Los derechos reconocidos por la Ley a los servidores públicos son irrenunciables. Toda estipulación en contrario es nula.

CAPITULO V

DEL REGIMEN DISCIPLINARIO

Artículo 25.- Los servidores públicos son responsables civil, penal y administrativamente por el cumplimiento de las normas legales y administrativas en el ejercicio del servicio público, sin perjuicio de las sanciones de carácter disciplinario por las faltas que cometan.

Artículo 26.- Las sanciones por faltas disciplinarias pueden ser:

a) Amonestación verbal o escrita;

b) Suspensión sin goce de remuneraciones hasta por treinta días;

c) Cese temporal sin goce de remuneraciones hasta por doce meses; y

d) Destitución. (*)

CONCORDANCIAS: D.S. N° 02-94-JUS, Art. 28

(*) Ley N° 27911

Artículo 27.- Los grados de sanción corresponde a la magnitud de las faltas, según su menor o mayor gravedad; sin embargo, su aplicación no será necesariamente

correlativa ni automática, debiendo contemplarse en cada caso, no sólo la naturaleza de la infracción sino también los antecedentes del servidor, constituyendo la reincidencia serio agravante.

Los descuentos por tardanzas e inasistencia no tienen naturaleza disciplinaria, por lo que no eximen de la aplicación de la debida sanción.

Una falta será tanto más grave cuanto más elevado sea el nivel del servidor que la ha cometido.

Artículo 28.- Son faltas de carácter disciplinarias que, según su gravedad, pueden ser sancionadas con cese temporal o con destitución, previo proceso administrativo:

a) El incumplimiento de las normas establecidas en la presente ley y su reglamento;

b) La reiterada resistencia al cumplimiento de las órdenes de sus superiores relacionadas con sus labores;

c) El incurrir en acto de violencia, grave indisciplina o faltamiento de palabra en agravio de su superior del personal jerárquico y de los compañeros de labor;

d) La negligencia en el desempeño de las funciones;

e) El impedir el funcionamiento del servicio público;

f) La utilización o disposición de los bienes de la entidad en beneficios propio o de terceros;

g) La concurrencia reiterada al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas o sustancias estupefacientes y, aunque no sea reiterada, cuando por la naturaleza del servicio revista excepcional gravedad;

h) El abuso de autoridad, la prevaricación o el uso de la función con fines de lucro;

i) El causar intencionalmente daños materiales en los locales, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación y demás bienes de propiedad de la entidad o en posesión de ésta;

j) Los actos de inmoralidad;

k) Las ausencias injustificadas por más de tres días consecutivos o por más de cinco días no consecutivos en un período de treinta días calendario o más de quince días no consecutivos en un período de ciento ochenta días calendario; y

l) Las demás que señale la Ley. (*)

(*) Inciso modificado por la Segunda Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 27942, publicada el 27-02-2003, cuyo texto es el siguiente

"l) El incurrir en actos de hostigamiento sexual, conforme a ley sobre la materia."

"m) Las demás que señale la Ley." (*)

(*) Inciso adicionado por la Segunda Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 27942, publicada el 27-02-2003.

CONCORDANCIAS: Ley N° 27942, Art. 12

Artículo 29.- La condena penal privativa de la libertad por delito doloso cometido por un servidor público lleva consigo la destitución automática.

Artículo 30.- El servidor destituido no podrá reingresar al servicio público durante el término de tres años como mínimo. (*)

(*) Artículo modificado por el Artículo 1 de la Ley N° 26488, publicada el 21-06-95, cuyo texto es el siguiente:

"Artículo 30.- El servidor destituido no podrá reingresar al servicio público durante el término de cinco años como mínimo."

Artículo 31.- El servidor que observe buena conducta será rehabilitado de las sanciones administrativas que se le hayan impuesto en el curso de su carrera. El reglamento señalará los plazos y condiciones.

Artículo 32.- En las entidades de la Administración Pública se establecerán comisiones permanentes de procesos administrativos disciplinarios para la conducción de los respectivos procesos.

Artículo 33.- El servidor que se considere afectado por una sanción podrá interponer recurso de reconsideración o apelación, con cuya resolución quedará expedita el recurso ante el respectivo Consejo Regional del Servicio Civil o Tribunal de Servicio Civil, según corresponda.

CAPITULO VI DEL TÉRMINO DE LA CARRERA

Artículo 34.- La Carrera Administrativa termina por:

- a) Fallecimiento;
- b) Renuncia;
- c) Cese definitivo; y
- d) Destitución.

Artículo 35.- Son causas justificadas para cese definitivo de un servidor:

- a) Límite de setenta años de edad;
- b) Pérdida de la nacionalidad;
- c) Incapacidad permanente física o mental; y
- d) Ineficiencia o ineptitud comprobada para el desempeño del cargo.

CAPITULO VII

DEL TRIBUNAL DEL SERVICIO CIVIL Y DE LOS CONSEJOS REGIONALES DEL SERVICIO CIVIL (*)

Artículo 36.- Crease el Tribunal del Servicio Civil como organismo encargado de conocer, en última instancia administrativa, de lo siguiente:

a) De las reclamaciones individuales de los funcionarios y servidores públicos de carrera contra resoluciones declarativas de derechos de pensiones así como las que impongan las medidas de cese definitivo, cese temporal disciplinario o destitución;

b) De los recursos de revisión presentados por los organismos sindicales de los servidores públicos debidamente registradas, contra las resoluciones expedidas en reclamaciones sobre incumplimiento o interpretación de disposiciones legales, resoluciones administrativas o laudos arbitrales;

c) Del recurso extraordinario de revisión interpuesto contra resoluciones de los Consejos Regionales que se aparten de la jurisprudencia obligatoria establecida por el propio Tribunal o de los precedentes jurisprudenciales de los Consejos Regionales; y

d) Los demás asuntos que señalen las Leyes o el Reglamento.

Artículo 37.- El Tribunal del Servicio Civil es autónomo en el ejercicio de sus funciones y recibirá apoyo administrativo del Ministerio de Justicia.

Estará integrado por una o más Salas de tres Vocales cada una. Las Salas plena elegirá de su seno un Presidente por un período de dos años.

CONCORDANCIA: R.M. Nº 109-85-JUS

Artículo 38.- Para ser Vocal del Tribunal se requieren los mismos atributos que para Vocal de la Corte Superior y, además, versación y experiencia en la Administración Pública. Su nombramiento será efectuado por Resolución Suprema por un período de cuatro años, pudiendo ser renovables.

Los Vocales del Tribunal son independientes en el ejercicio de sus funciones, a las que se dedicará en forma exclusiva; no están sometidos a mandato imperativo y son inamovibles durante el período para el que han sido designados, en tanto observen conducta e idoneidad propias de su función.

Tienen rango, prerrogativas y remuneraciones y los afectan las mismas incompatibilidades que a los Vocales de Corte Superior.

Artículo 39.- Las Resoluciones del Tribunal del Servicio Civil que interpreten de modo expreso con carácter general el sentido de determinadas normas administrativas, constituirán precedentes de observancia obligatoria para los órganos de la Administración Pública, mientras dicha interpretación no sea modificada por Ley, por vía reglamentaria o por resolución del propio Tribunal.

El texto íntegro de la Resolución que establece jurisprudencia de observancia obligatoria será publicado, con mención explícita de tal carácter, en el Diario Oficial "El Peruano" dentro del mes siguiente a su expedición.

Artículo 40.- Las Resoluciones del Tribunal del Servicio Civil son definitivas, no siendo susceptibles de recurso alguno en la vía administrativa, salvo el de aclaración por error material o numérico. Podrán ser impugnados por el interesado o por el Estado en la vía judicial por el procedimiento que regula la acción contencioso-administrativa.

Artículo 41.- En las Regiones que señale el Reglamento se constituirán Consejos Regionales del Servicio Civil integrados por un representante del Poder Judicial, un representante del Ministerio Público, dos representantes del Poder Ejecutivo y un delegado designado por las Entidades Sindicales debidamente registradas de los servidores públicos.

Los Consejos tendrán a su cargo, dentro del ámbito de su competencia territorial, conocer en última instancia administrativa de los reclamos de los servidores públicos de carrera contra resoluciones que afecten sus derechos, con excepción de las materias reservadas al Tribunal del Servicio Civil.

Artículo 42.- Las resoluciones de los Consejos Regionales son definitivas, salvo el recurso contemplado en el inciso c) del artículo 36 de la presente Ley. Podrán ser impugnadas en la vía judicial por el procedimiento que regula la acción contencioso administrativa.

(*) Capítulo derogado por la Primera Disposición Final de la Ley N° 25993 publicada el 24-12-92

TITULO II
DEL SISTEMA UNICO DE REMUNERACIONES
CAPITULO I
BASES DEL SISTEMA

Artículo 43.- La remuneración de los funcionarios y servidores públicos estará constituida por el haber básico, las bonificaciones y los beneficios.

El haber básico se fija, para los funcionarios, de acuerdo a cada cargo, y para los servidores, de acuerdo a cada nivel, de carrera. En uno y otro caso el haber básico es el mismo para cada cargo y para cada nivel, según corresponda. Las bonificaciones son: la personal, que corresponde a la antigüedad en el servicio computadas por quinquenios; la familiar, que corresponde a las cargas familiares; y la diferencial, que no podrá ser superior al porcentaje que con carácter único y uniforme para todo del Sector Público se regulará anualmente.

Los beneficios son los establecidos por las Leyes y el Reglamento, y son uniforme para toda la Administración Pública.

CONCORDANCIA: D.S. Nº 110-2001-EF

Artículo 44.- Las Entidades Públicas están prohibidas de negociar con sus servidores, directamente o a través de sus organizaciones sindicales, condiciones de trabajo o beneficios que impliquen incrementos remunerativos o que modifiquen el Sistema Único de Remuneraciones que se establece por la presente Ley, en armonía con lo que dispone el Artículo 60 de la Constitución Política del Perú.

Es nula toda estipulación en contrario.

Artículo 45.- Ningún sistema de remuneraciones de servidores públicos podrá establecerse sobre la base de utilizar como patrón de reajuste el sueldo mínimo, la unidad de referencia u otro similar, debiendo todos regirse exclusivamente por el Sistema Unico de Remuneraciones.

CAPITULO II DEL HABER BASICO

Artículo 46.- El haber básico de los servidores públicos se regula anualmente en proporción a la Unidad Remunerativa Pública (URP) y como un porcentaje de la misma. El monto de la URP será fijado por Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, y será actualizado periódicamente de acuerdo con la política del Gobierno y la disponibilidad presupuestal. El reajuste de la URP conlleva la actualización de los haberes básicos y de las bonificaciones referidas a ellos.

Artículo 47.- Los Niveles de Carrera Administrativa son catorce (14). Corresponden al nivel inferior un haber básico equivalente a una (1) URP. Anualmente se fijará la proporción correspondiente al nivel máximo calculado en un número entero de unidades remunerativas públicas. Los niveles intermedios se escalonan proporcionalmente entre ambos extremos.

Artículo 48.- La remuneración de los servidores contratados será fijada en el respectivo contrato de acuerdo a la especialidad, funciones y tareas específicas que se le asignan, y no conlleva bonificaciones de ningún tipo, ni los beneficios que esta ley establece.

Artículo 49.- La remuneración de los funcionarios se fija por cargos específicos, escalonados en ocho (8) niveles.

El nivel máximo corresponde al Presidente de la República.

El reglamento fijará los cargos correspondientes a cada nivel y la proporción existente entre estos y el nivel máximo.

Artículo 50.- Ningún funcionario ni servidor público podrá percibir en total remuneraciones superior al Presidente de la República, salvo por la incidencia de la bonificación personal o por Servicio Exterior de la República.

CAPITULO III DE LAS BONIFICACIONES

Artículo 51.- La bonificación personal se otorga a razón de 5% del haber básico por cada quinquenio, sin exceder de ocho quinquenios.

Artículo 52.- La bonificación familiar es fijada anualmente por Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; en relación con las cargas familiares. La bonificación corresponde a la madre, si ella y el padre prestan servicios al Estado.

Artículo 53.- La bonificación diferencial tiene por objeto:

a) Compensar a un servidor de carrera por el desempeño de un cargo que implique responsabilidad directiva; y,

b) Compensar condiciones de trabajo excepcionales respecto del servicio común.

Esta bonificación no es aplicable a funcionarios.

CAPITULO IV DE LOS BENEFICIOS

Artículo 54.- Son beneficios de los funcionarios y servidores públicos:

a) Asignación por cumplir 25 ó 30 años de servicios:

Se otorga por un monto equivalente a dos remuneraciones mensuales totales, al cumplir 25 años de servicios, y tres remuneraciones mensuales al cumplir 30 años de servicios. Se otorga por única vez en cada caso.

b) Aguinaldos: Se otorgan en Fiestas Patrias y Navidad por el monto que se fije por Decreto Supremo cada año.

CONCORDANCIA: D.S. Nº 123-2001-EF

c) Compensación por Tiempo de Servicios.

Se otorga al personal nombrado al momento del cese por el importe del 50% de su remuneración principal para los servidores con menos de 20 años de servicios o de una remuneración principal para los servidores con 20 o más años de servicios por cada año completo o fracción mayor de 6 meses y hasta por un máximo de 30 años de servicios.

En caso de cese y posterior reingreso, la cantidad pagada surte efecto cancelatorio del tiempo de servicios anterior para este beneficio. (*)

(*) Artículo modificado por el Artículo 1 de la Ley Nº 25224 publicada el 03-06-90

Artículo 55.- Los trabajos que realice un servidor público en exceso sobre su jornada ordinaria de trabajo serán remunerados en forma proporcional a su haber básico.

Ningún funcionario podrá percibir pagos por este concepto. Artículo 56.- Las dietas por participación y asistencia a directorios, u órganos equivalentes de Empresas e Instituciones no tienen naturaleza remuneratoria. Su monto será fijado por Decreto Supremo.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS, TRANSITORIAS Y FINALES

Primera.- Los funcionarios y servidores públicos comprendidos en regímenes propios de Carrera, regulados por Leyes específicas, continuarán sujetos a su régimen privativo, no obstante lo cual deben aplicárseles las normas de la presente Ley en lo que no se opongan a tal régimen.

Dichos funcionarios y servidores no podrán tener otro tipo de remuneraciones, bonificaciones y beneficios diferentes a los establecidos en la presente Ley. Por Decreto Supremo y con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros se regulará anualmente las remuneraciones correspondientes a cada Carrera específica.

El personal obrero al servicio del Estado se rige por las normas pertinentes.

Segunda.- Los servidores públicos en actual servicio serán incorporados a la Carrera Administrativa, en los términos de la presente Ley, en un proceso gradual que tome en cuenta los títulos adquiridos, los estudios realizados, la experiencia reconocida, la evaluación de la actividad laboral, el cargo que desempeña y el tiempo de servicios al Estado.

Tercera.- La adecuación de las remuneraciones actuales de los servidores de carrera a lo dispuesto en la presente Ley se producirá gradualmente de acuerdo a la disponibilidad presupuestal.

Los nuevos haberes básicos se constituirán adicionando progresivamente a la remuneración básica, la remuneración transitoria pensionable, y todos los conceptos remunerativos en actual aplicación, cualquiera que sea su denominación, excepto las establecidas por la presente Ley.

Cuarta.- Todos los Sistemas Remunerativos que en la actualidad utilizan como patrón de reajuste el sueldo mínimo, la unidad de referencia u otro similar se adecuarán al Sistema Único de Remuneraciones a través de la determinación de la respectiva proporción con los niveles de Carrera o la equivalencia de cargo de funcionarios, siempre que dicho sistema haya sido establecido por Ley.

De no haber sido establecidos por Ley, queda sujeto automáticamente a los niveles del Sistema Único.

Quinta.- Las Instituciones públicas cuyo personal esté comprendido en el régimen de la actividad privada podrán ser incorporadas progresivamente al régimen de Carrera Administrativa y Sistema Único de Remuneraciones que establece la presente Ley.

Sexta.- Por Decreto Supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, se determinarán las normas que regulen la situación de los funcionarios públicos.

Sétima.- Constitúyase una Comisión Permanente de Alto Nivel presidida por un representante del Presidente del Consejo de Ministros e integrada por representantes de los Ministros de Economía, Finanzas y Comercio, de Justicia y de Trabajo y Promoción Social, encargada de proponer las normas y supervisar los procesos de incorporación a la Carrera Administrativa y de adecuación de remuneraciones establecidas por las dos disposiciones anteriores.

El Instituto Nacional de Administración Pública actuará como Secretaría Técnica de la Comisión.

La Comisión queda facultada para solicitar los informes que se requiera, quedando obligadas las dependencias de la Administración Pública a proporcionarles la información que solicite bajo responsabilidad.

Octava.- El Instituto Nacional de Administración Pública queda encargado de coordinar y hacer el seguimiento a las acciones encaminadas al cumplimiento integral de la presente Ley. A tal efecto queda facultado para proponer las normas complementarias que se requieran; para organizar y mantener actualizado el Registro Nacional de Funcionarios y Servidores Públicos; para otorgar calificaciones de reconocimiento de estudios no escolarizados y de experiencia técnica; y demás que contribuyan a las indicadas finalidades.

Con tal objeto, queda exonerado por un plazo de 90 días, de las prohibiciones contenidas en la Ley N° 23740, sin exceder de su correspondiente asignación presupuestal. Asimismo, queda autorizado para administrar directamente los fondos provenientes de donaciones y recursos propios.

Novena.- Los servidores públicos de Carrera que han ascendido a la condición de funcionarios antes de la vigencia de la actual Constitución Política del Estado conservarán todos sus derechos adquiridos. A los ascendidos con posterioridad se les aplicará, en caso de concluir su designación, lo dispuesto en el artículo 14 de la presente Ley.

Décima.- El plazo señalado en el artículo 15 de la presente Ley se contará a partir de la entrada en vigencia de la misma.

Décimo Primera.- En tanto se dictan las normas específicas, se aplicarán a los procedimientos que se sigan ante el Tribunal del Servicio Civil y los Consejos Regionales

del Servicio Civil las disposiciones correspondientes al Consejo Nacional del Servicio Civil.

Mientras se nombra a los Vocales que integrarán el Tribunal, continuarán en funciones los actuales miembros del Consejo Nacional del Servicio Civil.

El Tribunal del Servicio Civil asumirá el despacho y todos los asuntos a cargo del Consejo Nacional de Servicio Civil, al que reemplaza. Previa discriminación, remitirá a los Consejos Regionales los asuntos que sean de competencia de estos.

Décimo Segunda.- En tanto se dicte la Ley de las acciones contencioso - administrativas, las resoluciones a que se refieren los Artículos 39 y 42 de la presente Ley, podrán ser materia de contradicción en vía ordinaria ante el Poder Judicial.

Décimo Tercera.- Autorízase al Ministerio de Justicia para adoptar las medidas necesarias para la puesta en marcha y funcionamiento del Tribunal del Servicio Civil, exceptuándosele a este efecto de las prohibiciones de la Ley N° 23740.

Décimo Cuarta.- Derógase las disposiciones legales que se opongan a la presente Ley.

Décimo Quinta.- El presente Decreto Legislativo entrará en vigencia al día siguiente de su publicación.

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla, dando cuenta al Congreso.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los seis días del mes de marzo de mil novecientos ochenticuatro.

FERNANDO BELAUNDE TERRY
Presidente Constitucional de la República.

FERNANDO SCHWALB LOPEZ ALDANA
Presidente del Consejo de Ministros.

JOAQUIN LEGUIA GALVEZ
Ministro de Trabajo y Promoción Social.

ERNESTO ALAYZA GRUNDY
Ministro de Justicia

CARLOS RODRIGUEZ PASTOR MENDOZA
Ministro de Economía, Finanzas y Comercio

Anexo n° 5: Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios

DECRETO LEGISLATIVO N° 1057

CONCORDANCIAS: D.S. N° 075-2008-PCM (REGLAMENTO)

R. N° 125-2008-SUNAT (Utilización del PDT Planilla Electrónica)

D.S. N° 017-2008-SA, Art. 89

D.S. N° 026-2008-AG, Sexta Disp. Complemen. Final (Alcance de la responsabilidad por incumplimiento de las obligaciones de celeridad para la tramitación de los procedimientos)

LEY N° 29289, Art. 9, núm. 9.1 y 9.2

LEY N° 29289, Única Disp. Derogatoria

R.M. N° 417-2008-PCM (Aprueban Modelo de Contrato Administrativo de Servicios)

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República mediante Ley N° 29157 ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar, por un plazo de ciento ochenta (180) días calendario, sobre diversas materias relacionadas con la implementación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú -

Estados Unidos y su Protocolo de Enmienda, y el apoyo a la competitividad económica para su aprovechamiento; entre las que se encuentran las destinadas al fortalecimiento institucional y a la modernización del Estado;

De conformidad con lo establecido en el artículo 104 de la Constitución Política del Perú; Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; y con cargo a dar cuenta al Congreso de la República; ha dado el Decreto Legislativo siguiente:

DECRETO LEGISLATIVO QUE REGULA EL RÉGIMEN ESPECIAL DE CONTRATACIÓN

ADMINISTRATIVA DE SERVICIOS

Artículo 1.- Finalidad

La presente norma regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, y tiene por objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública.

Artículo 2.- Ámbito de aplicación

El régimen especial de contratación administrativa de servicios es aplicable a toda entidad pública sujeta al Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, y a otras normas que regulan carreras administrativas especiales; asimismo, a las entidades públicas sujetas al régimen laboral de la actividad privada, con excepción de las empresas del Estado.

Artículo 3.- Definición del contrato administrativo de servicios

El contrato administrativo de servicios constituye una modalidad especial propia del derecho administrativo y privativo del Estado. Se regula por la presente norma, no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales.

La presente norma no se aplica a los contratos de prestación de servicios de consultoría o de asesoría, siempre que se desarrollen de forma autónoma, fuera de los locales o centros de trabajo de la entidad.

Artículo 4.- Requisitos para su celebración

Son requisitos para la celebración del contrato administrativo de servicios:

4.1 Requerimiento realizado por la dependencia usuaria.

4.2 Existencia de disponibilidad presupuestaria, determinada por la oficina de presupuesto de la entidad o quien haga sus veces.

Artículo 5.- Duración

El contrato administrativo de servicios se celebra a plazo determinado y es renovable.

Artículo 6.- Contenido

El contrato administrativo de servicios comprende únicamente lo siguiente:

6.1. Un máximo de cuarenta y ocho (48) horas de prestación de servicios a la semana.

- 6.2. Descanso de veinticuatro (24) horas continuas por semana.
- 6.3. Descanso de quince (15) días calendario continuos por año cumplido.
- 6.4. Afiliación al régimen contributivo que administra ESSALUD.

A estos efectos, la contribución tiene como base máxima el equivalente al 30% de la UIT vigente en el ejercicio por cada asegurado.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 075-2008-PCM, Art. 9, núm. 9.1, Segundo Párrafo

6.5 La afiliación a un régimen de pensiones es opcional para quienes ya vienen prestando servicios a favor del Estado y son contratados bajo el presente régimen; y, obligatoria para las personas que sean contratadas bajo este régimen a partir de su entrada en vigencia.

A estos efectos, la persona debe elegir entre el Sistema Nacional de Pensiones o el Sistema Privado de Pensiones.

Artículo 7.- Responsabilidad administrativa y civil

Los funcionarios o servidores públicos que efectúen contratación de personas que presten servicios no autónomos fuera de las reglas del presente régimen, incurrir en falta administrativa y, en consecuencia, son responsables civiles por los daños y perjuicios que le originen al Estado.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

PRIMERA.- Las referencias normativas a la contratación de servicios no personales se entienden realizadas a la contratación administrativa de servicios.

SEGUNDA.- Las prohibiciones de contratación de servicios no personales reguladas en las normas de presupuesto son aplicables a la contratación administrativa de servicios a que se refiere la presente norma.

TERCERA.- Queda prohibido a las entidades del Sector Público cubrir cargos de naturaleza permanente a través de empresas de servicios especiales o de servicios temporales o de cooperativas de trabajadores. Sólo se autoriza la contratación de personal a través de empresas o cooperativas intermediarias de mano de obra cuando se trate de labores complementarias, expresamente calificadas como tales, o para cubrir la

ausencia temporal de un servidor permanente, sin que tal cobertura pueda sobrepasar de tres meses.

CUARTA.- Las entidades comprendidas en la presente norma quedan prohibidas en lo sucesivo de suscribir o prorrogar contratos de servicios no personales o de cualquier modalidad contractual para la prestación de servicios no autónomos. Las partes están facultadas para sustituirlos antes de su vencimiento, por contratos celebrados con arreglo a la presente norma.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS

PRIMERA.- Las entidades a que se refiere la presente norma que tengan celebrados contratos sujetos a sus alcances deberán proceder a los registros pertinentes en ESSALUD, en un plazo no mayor de 30 días calendario contados a partir de su entrada en vigencia.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 075-2008-PCM, Tercera Disp. Complem. Final (Aportes a ESSALUD)

SEGUNDA.- El período de carencia regulado en el artículo 10 de la Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, no es exigible a los contratos administrativos de servicios vigentes a la entrada en vigencia de la presente norma.

TERCERA.- En caso una persona, una vez afiliado en un sistema pensionario, voluntariamente acepte efectuar aportes por un período de servicios anterior a la presente norma, el mismo se efectuará sin intereses, moras ni recargo alguno, en un plazo en meses igual al doble del número de cotizaciones que efectúe. Los aportes serán registrados por la

Oficina de Normalización Previsional (ONP) o por la Administradora de Fondos de Pensiones elegida por aquél, como efectuados en el mes en que se abonan.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 075-2008-PCM, (Art. 10, num. 10.3, inc. c y Art. 10, inc. f)

CUARTA.- El presente Decreto Legislativo entra en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial “El Peruano”, salvo por el numeral 6.4 del artículo 6 de la presente norma hasta que se apruebe el financiamiento correspondiente. En ningún caso reconoce o genera derechos con carácter retroactivo.

QUINTA.- Mediante decreto supremo refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros, se aprobará el Reglamento del presente Decreto Legislativo, dentro de un plazo de sesenta (60) días calendario de su publicación.

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla, dando cuenta al Congreso de la República.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintisiete días del mes de junio del año dos mil ocho.

ALAN GARCÍA PÉREZ

Presidente Constitucional de la República

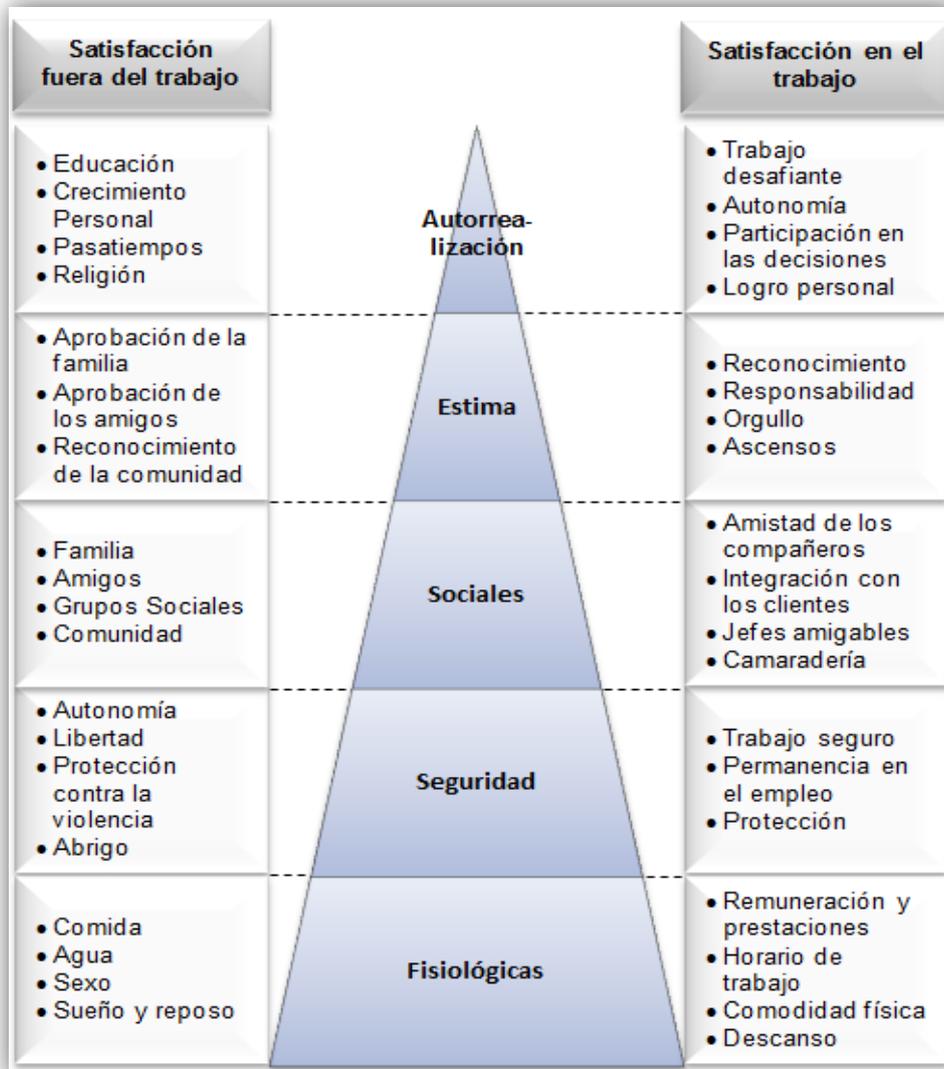
JORGE DEL CASTILLO GÁLVEZ

Presidente del Consejo de Ministros

MARIO PASCO COSMÓPOLIS

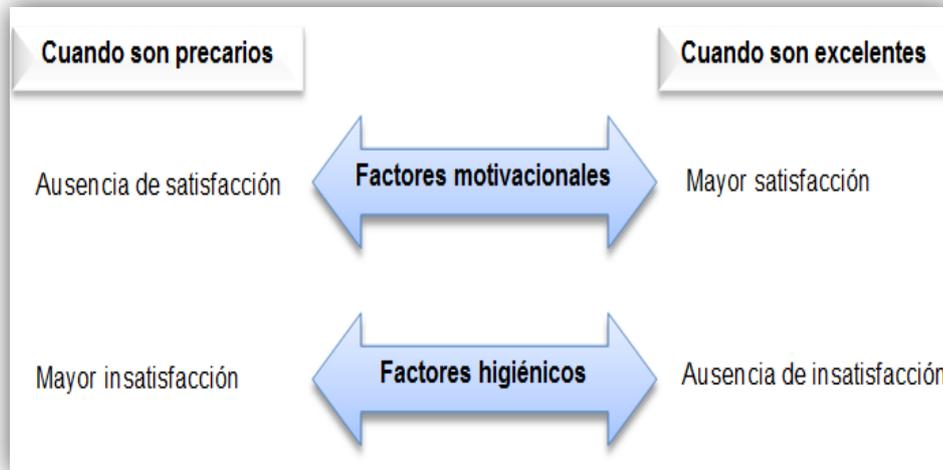
Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

Anexo n° 6: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones



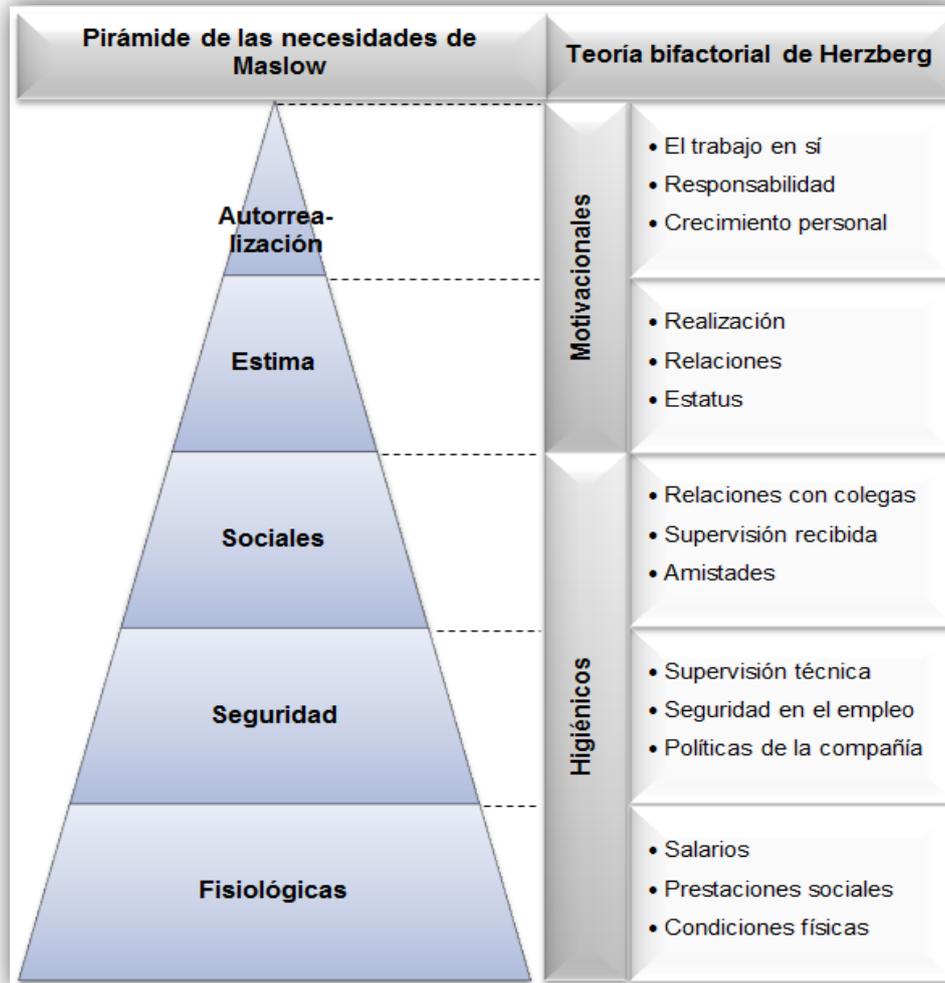
Fuente: Elaborado a partir de Chiavenato, I. (2009, p. 243), *Comportamiento organizacional*.

Anexo n° 7: Los factores que producen satisfacción o insatisfacción



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

Anexo n° 8: Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg



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

Anexo n° 9: Equidad en el intercambio social



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

Anexo n° 10: Cuestionario de clima organizacional (Adaptado de Sotomayor Flor - 2013)

Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que le realizaremos. Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración

Área o Unidad:	
Puesto desempeñado:	

Información Personal

RANGO DE EDAD	Menos 30	
	Entre 30 y 40	
	Entre 40 y 50	
	Más de 50	

FORMACIÓN	Secundaria	
	Técnica	
	Universitaria	
	Especialización	

EXPERIENCIA EN EL CARGO	Menos de 2 años	
	Entre 2 y 4 años	
	Entre 4 y 6 años	
	Más de 6 años	

Modalidad del vínculo laboral

Contratado	
Nombrado	
Servicios no personales	

INSTRUCCIONES:

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

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

ÍTEMS	0	1	2	3	4
Relación con la jefatura					
1. Mi jefe es una persona de principios definidos.					
2. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
3. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
4. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					

5. Mi jefe me respalda 100%.					
6. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.					
7. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
8. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta Institución.					
9. Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo.					
10. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
11. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
12. Mi jefe no tiene trabajadores favoritos.					
13. Mi jefe me anima a desarrollar nuevas ideas, que ayuden a mejorar la gestión del Área.					
14. Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.					
15. Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.					
16. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
Relaciones interpersonales / cohesión					
17. Las personas que trabajan en mi Área se llevan bien entre si					
18. En las personas que trabajan en mi Área existe una preocupación y cuidado por el otro					
19. Las personas que trabajan en mi Área se ayudan los unos a los otros					
20. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi Área					
21. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi Área.					
Reconocimiento del trabajo					
22. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores					
23. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
24. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
25. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo					
26. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					

Autonomía en la ejecución del trabajo					
27. Yo propongo mis propias actividades de trabajo					
28. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo					
29. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
30. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
31. Organizo mi trabajo como mejor me parece					

Escala de evaluación

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

Anexo n° 11: Instrumento de evaluación de la satisfacción laboral (Adaptado de Sotomayor Flor - 2013)

INSTRUCCIONES:

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

Muy insatisfecho (0)

Algo insatisfecho (1)

Indiferente (2)

Algo satisfecho (3)

Muy satisfecho (4)

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

16. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo					
Satisfacción con su trabajo					
17. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca					
18. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
19. La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo					
20. Los objetivos y metas que debe alcanzar					
Satisfacción con el reconocimiento					
21. Las oportunidades de ascenso que tiene					
22. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución					
23. El salario que usted recibe					

Escala de evaluación

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

Anexo n° 12: Tabla Distribución Chi Cuadrado X2

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

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