



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAURA - 2016**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:  
BACH. ABARCA ESPINOZA, YULEIDY ELENA**

**ASESOR:  
Mg. LUNA NEYRA, MIGUEL ANGEL**

**HUACHO – PERÚ  
2018**

## DEDICATORIA

*A mis padres: Aurelio y Eugenia quienes fueron los gestores para emprender mis estudios y por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, a mis hermanas: Karina, Eli y Karen que me brindan el soporte, cuando parecía que no podría culminar este trabajo. Gracias chicas por el tiempo dado. A mis sobrinos que son mi motivo de superación.*

**Yuleidy**

## **AGRADECIMIENTO**

*En primer lugar, agradezco a Dios, por permitirme hacer realidad mi objetivo y la fortaleza que me ha dado para culminar mi tesis.*

*A los docentes de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, quienes me orientaron, motivaron y supieron encaminarme por las sendas del conocimiento.*

*Además, agradecer a todas las personas que han colaborado de una y otra manera que el presente trabajo de investigación culmine satisfactoriamente.*

**Yuleidy**

## ÍNDICE

|  |             |
|--|-------------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....                           | <b>ii</b>   |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....                        | <b>iii</b>  |
| <b>ÍNDICE</b> .....                                | <b>iv</b>   |
| <b>INDICE DE TABLAS</b> .....                      | <b>vi</b>   |
| <b>INDICE DE FIGURAS</b> .....                     | <b>vii</b>  |
| <b>RESUMEN</b> .....                               | <b>viii</b> |
| <b>ABSTRACT</b> .....                              | <b>ix</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                          | <b>x</b>    |
| <b>CAPITULO I:</b> .....                           | <b>12</b>   |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....            | <b>12</b>   |
| 1.1. Descripción de la Realidad Problemática ..... | 12          |
| 1.2. Formulación del Problema .....                | 13          |
| 1.2.1. Problema General .....                      | 13          |
| 1.2.2. Problemas Específicos.....                  | 14          |
| 1.3. Objetivos de la Investigación .....           | 14          |
| 1.3.1. Objetivo General .....                      | 14          |
| 1.3.2. Objetivos Específicos .....                 | 14          |
| 1.4. Justificación de la Investigación .....       | 14          |
| <b>CAPITULO II</b> .....                           | <b>16</b>   |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....                         | <b>16</b>   |
| 2.1. Antecedentes de la investigación .....        | 16          |
| 2.1.1. Tesis Internacionales.....                  | 16          |
| 2.1.2. Tesis Nacionales .....                      | 19          |
| 2.2. Bases teóricas.....                           | 23          |
| 2.2.1. Clima Organizacional.....                   | 23          |
| 2.2.2. Dimensiones .....                           | 32          |
| 2.2.3. Satisfacción Laboral .....                  | 40          |
| 2.2.4. Dimensiones .....                           | 51          |
| 2.3. Definiciones conceptuales.....                | 53          |
| 2.4. Formulación de hipótesis.....                 | 54          |
| 2.4.1. Hipótesis general.....                      | 54          |
| 2.4.2. Hipótesis específicas.....                  | 54          |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPITULO III .....</b>                                   | <b>56</b> |
| <b>METODOLOGÍA.....</b>                                     | <b>56</b> |
| 3.1. Diseño de la investigación .....                       | 56        |
| 3.1.1. Tipo: .....  | 56        |
| 3.1.2. Enfoque:.....  | 56        |
| 3.2. Población y muestra .....                              | 56        |
| 3.2.1. Población:.....                                      | 56        |
| 3.2.2. Muestra:.....  | 56        |
| 3.3. Operacionalización de las variables .....              | 57        |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....  | 58        |
| 3.4.1. Técnicas .....                                       | 58        |
| 3.4.2. Descripción de Instrumentos .....                    | 58        |
| 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información ..... | 59        |
| <b>CAPITULO IV .....</b>                                    | <b>60</b> |
| <b>RESULTADOS .....</b>                                     | <b>60</b> |
| 4.1. Análisis de Resultados .....                           | 60        |
| 4.2. Contrastación de las hipótesis .....                   | 65        |
| 4.2.1. Hipótesis específica 1 .....                         | 65        |
| 4.2.2. Hipótesis específica 2.....                          | 67        |
| 4.2.3. Hipótesis específica 3.....                          | 69        |
| 4.2.4. Hipótesis general .....                              | 71        |
| <b>CAPITULO V .....</b>                                     | <b>73</b> |
| <b>DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>      | <b>73</b> |
| 5.1. Discusión.....   | 73        |
| 5.2. Conclusiones.....                                      | 76        |
| 5.3. Recomendaciones.....                                   | 77        |
| <b>CAPITULO VI .....</b>                                    | <b>78</b> |
| <b>FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>                          | <b>78</b> |
| 6.1. Fuentes Bibliográficas .....                           | 78        |
| 6.2. Fuentes Hemerográficas.....                            | 79        |
| 6.3. Fuentes Documentales .....                             | 80        |
| 6.4. Fuentes Electrónicas .....                             | 81        |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>82</b> |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1:</b> Cronología de las definiciones de Clima .....  | 24 |
| <b>Tabla 2:</b> Actividades de motivación .....  | 60 |
| <b>Tabla 3:</b> Espacio físico adecuado para realizar su trabajo.....  | 61 |
| <b>Tabla 4:</b> Rendimiento Laboral .....  | 62 |
| <b>Tabla 5:</b> Salario Recibido .....   | 63 |
| <b>Tabla 6:</b> Reconocimiento por el trabajo .....  | 64 |
| <b>Tabla 7:</b> Pruebas de chi-cuadrado de los comportamientos y la satisfacción<br>laboral.....               | 65 |
| <b>Tabla 8:</b> Correlación de los comportamientos y la satisfacción laboral .....                             | 66 |
| <b>Tabla 9:</b> Pruebas de chi-cuadrado de la estructura de la organización y la<br>satisfacción laboral ..... | 67 |
| <b>Tabla 10:</b> Correlación de la estructura de la organización y la satisfacción<br>laboral.....             | 68 |
| <b>Tabla 11:</b> Pruebas de chi-cuadrado de los procesos organizacionales y la<br>satisfacción laboral .....   | 69 |
| <b>Tabla 12:</b> Correlación de los procesos organizacionales y la satisfacción laboral<br>.....               | 70 |
| <b>Tabla 13:</b> Pruebas de chi-cuadrado del clima organizacional y la satisfacción<br>laboral.....            | 71 |
| <b>Tabla 14:</b> Correlación del clima organizacional y la satisfacción laboral .....                          | 72 |

**INDICE DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1:</b> Necesidades Humanas Primarias y Secundarias.....       | 44 |
| <b>Figura 2:</b> Factores Motivacionales e Higiénicos. ....             | 45 |
| <b>Figura 3:</b> Actividades de Motivación.....                         | 60 |
| <b>Figura 4:</b> Espacio físico adecuado para realizar su trabajo ..... | 61 |
| <b>Figura 5:</b> Rendimiento Laboral .....                              | 62 |
| <b>Figura 6:</b> Salario Recibido.....                                  | 63 |
| <b>Figura 7:</b> Reconocimiento por el trabajo.....                     | 64 |

## RESUMEN

**Objetivo:** Demostrar la influencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.

**Métodos:** La población de estudio fueron 86 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura y la muestra es de 70 trabajadores en planilla, se utilizó el instrumento de medición de tipo Likert. Considerándose como dimensiones: Los comportamientos, la estructura de la organización, los procesos organizacionales, factores. La confiabilidad de los instrumentos fue validado mediante el coeficiente alfa de Cronbach. **Resultados:** Los resultados muestran que el mayor porcentaje es 40% de trabajadores siempre evalúan su rendimiento laboral. **Conclusión:** Los resultados obtenidos muestran que existe una correlación positiva considerable entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ( $Rho=0.797$ ;  $p<0.05$ ).

**Palabras claves:** motivación, comportamientos, sistema de remuneración, reconocimiento.



## ABSTRACT

**Objective:** Demonstrate the influence between the organizational climate and the job satisfaction of the employees of the District Municipality of Huaura - 2016.

**Methods:** The study population was 86 workers from the District Municipality of Huaura and the sample is 70 workers in payroll, the Likert type measuring instrument was used. Considering themselves as dimensions: Behaviors, The Structure of the Organization, Organizational Processes. The reliability of the instruments was validated by the Cronbach alpha coefficient. **Results:** The results show that the highest percentage is 40% of workers always evaluate their work performance. **Conclusion:** The results obtained show that there is a considerable positive correlation between the organizational climate and job satisfaction ( $Rho = 0.797$ ,  $p = <0.05$ ).

**Keywords:** motivation, behaviors, remuneration system, recognition.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación demostraremos si existe o no existe influencia entre la variable independiente clima organizacional y la variable dependiente satisfacción laboral de los trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura, de cuyas variables depende el éxito de una organización ya que de acuerdo a los comportamientos, la estructura organizacional y los procesos que utiliza la organización van a provocar en el empleado una conformidad o disconformidad y cómo va a afectar en la ejecución de sus labores.

El estudio del clima en las organizaciones, tal como se considera en la actualidad, surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, por entender que las personas que constituyen la organización están influidas tanto por las características de la organización y como por sus propias características personales, que les influyen en las percepciones que tienen acerca del entorno laboral. Este enfoque permite considerar las organizaciones como contextos ambientales y culturales desde una perspectiva global y dinámica en la que todos los componentes están en interacción, de modo que los comportamientos individuales y de grupo están influidos y a su vez, influyen en los diferentes niveles de la organización. (Rodríguez R. , 2004).

(Atalaya, 1999), sostiene que “La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos”.

El contenido del presente trabajo de investigación se desarrolla en seis capítulos, que a continuación se detalla:

Capítulo I, se realiza una descripción del problema de lo más general a lo más específico, además se realiza la formulación del problema, se propone los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II, se desarrolla los antecedentes, bases teóricas, definiciones de los

términos básicos, formulación de hipótesis.

Capítulo III, se explica la metodología que comprende: Diseño, población-muestra, Operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos, procesamiento de la información.

Capítulo IV, contiene la descripción de resultados y la contrastación de hipótesis.

Capítulo V, contienen la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, las fuentes bibliográficas, Hemerográficas, Documentales, Electrónicas.

En los Anexos se incluyen Documentos que complementan la información de los Estudios.

## **CAPITULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo. (Chiavenato, 2001).

Hoy en día algunas organizaciones tanto públicas como privadas están enfocándose en el desarrollo y la calidad de vida laboral del personal a diferencia de años anteriores donde las instituciones tenían mayor interés en el rendimiento, la productividad y las ganancias que generaba el personal, sin importarles los sentimientos, emociones y las condiciones de trabajo en las que se encontraban.

Por ello, si una institución no cuenta con un buen clima organizacional, esto va a generar desventajas frente a otras instituciones que si las tienen, lo cual van a tener una mejor satisfacción laboral y mejora en sus servicios.

La Municipalidad Distrital de Huaura cuyo alcalde en primera instancia fue Justino Valencia Pantoja, el cual fue vacado quedando como Alcalde el Teniente Alcalde Gilmar Solórzano Bayona durante el período Noviembre 2016 – 2018; cuenta con recursos humanos y económicos disponibles pero que no están siendo manejados correctamente, trayendo como consecuencia diversos problemas que no dejan avanzar a la Municipalidad, presentando algunas de las problemáticas:

- ✓ Oficinas pequeñas;
- ✓ Desorden;
- ✓ Procedimientos lentos y comunicación inadecuada;
- ✓ Recelo en las informaciones brindadas;
- ✓ Falta de compañerismo y empatía;
- ✓ Falta de motivación y
- ✓ Estrés.

Los problemas expuestos son percibidos por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura, lo que les provoca cierto grado de insatisfacción laboral, lo cual genera efectos en el cumplimiento de las metas institucionales, además de una falta de compromiso que permitan efectivizar la misión y visión institucional.

Se debe desarrollar estudios de clima organizacional y satisfacción laboral por el jefe de Recursos Humanos para que no haya deficiencias en las labores del personal, reconociendo también el desempeño laboral cada cierto tiempo para obtener buenos resultados y siendo el beneficiado la Municipalidad y el Distrito de Huaura.

Por las razones expuestas el enunciado del problema es el siguiente, ¿En qué medida el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016?

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué medida el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿De qué manera los comportamientos influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016?
- b) ¿De qué manera la estructura de la organización influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016?
- c) ¿De qué manera los procesos organizacionales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Demostrar la influencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar si existe influencia entre los comportamientos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.
- b) Determinar si existe influencia entre la estructura de la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.
- c) Determinar si existe influencia entre los procesos organizacionales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.

## **1.4. Justificación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación es importante porque nos permite identificar la relación que hay entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, utilizando como herramienta de medición la encuesta, que nos va ayudar a corregir las deficiencias en la Municipalidad Distrital de Huaura.

El estudio servirá para poner en conocimiento los factores del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral que poseen los empleados en su lugar de trabajo; así como los sentimientos y necesidades que estos experimentan en la institución que laboran.

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en la investigación, una vez demostrada su validez y confiabilidad servirá como antecedente para el desarrollo de nuevos trabajos de investigación referidas al tema.

Por otro lado, este trabajo servirá como punto de referencia a las Municipalidades ya que van a poder orientarse a los resultados, corregir las deficiencias y refuercen sus habilidades para que su clima organizacional y satisfacción laboral sea la mejor.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Tesis Internacionales

**Bueso, S. (2016)**, realizó una investigación de “*La Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte*”. Realizado en la ciudad de San Pedro Sula-Honduras. **Su objetivo general** fue: Determinar la relación que existe en el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de mandos medios (operativos/administrativos) y auxiliares de Industrias el Calan en la zona Norte. **Su metodología** fue: el tipo de investigación es No Experimental-Correlacional y Transversal-Correlacional. **La población** fue de: 21 colaboradores de mandos medios y auxiliares de industrias el Calan. **La muestra** es poblacional. **El instrumento** que empleó fue: el cuestionario. **Concluyó** en: **a)** La relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral es una correlación positiva considerable, como se puede determinar si hay mejor clima organizacional, también mejora la satisfacción laboral de los empleados, por lo cual, es bueno mantener un clima laboral favorable, porque hay una mayor captación y retención del talento humano. **b)** La correlación entre Liderazgo y trabajo en equipo es positiva media, por lo tanto, el liderazgo está impulsando las actividades y el entorno laboral hacia el trabajo en equipo. Los líderes tienen claro los objetivos de la empresa y han transmitido eso a sus colaboradores, trabajando en forma eficiente, generando nuevas ideas, desarrollando mejor su talento y potencial. **c)** La correlación entre Comunicación y condiciones de trabajo es positiva media. Los empleados consideran que la empresa no está brindando las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades, al igual que las instalaciones de las áreas de trabajo, lo cual se debe a que la comunicación interna no está siendo eficaz ni eficiente. **d)** La correlación entre beneficios y motivación laboral es positiva media. La empresa está brindando un



plan de beneficios, pero no es según las necesidades de los empleados. Al igual que no se identifica un sistema de retribución variable. **e)** Existe una correlación positiva media entre capacitaciones y desarrollo profesional. Sin embargo, los empleados de la empresa no ven oportunidad de desarrollo dentro de la misma, no hay un programa de gestión de rendimientos por parte de Recursos humanos, al igual deficiencias en un plan de capacitaciones, no están de acorde a las áreas, ni han tenido un valor agregado.

**Tello, Y., Saavedra, J. y Mosquera, H. (2014)**, realizó una investigación de “*Determinación del Clima Organizacional en los empleados de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó*”. Realizado en Colombia. **Su objetivo general** fue: Determinar el clima organizacional en los empleados de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Yolombó, en el primer y segundo semestre de 2014. **Su metodología** fue: Observacional – descriptivo. **La población** fue de: 173 empleados. **La muestra** es de: 135 empleados. **El instrumento** es: la encuesta. **Concluyó** en: **a)** En lo concerniente a los objetivos de la empresa, tanto el conocimiento como a la información periódica de estos podemos decir que al interior del Hospital San Rafael de Yolombó hay gran desconcierto entre los empleados con respecto a estos pues aunque la mayoría de los empleados afirma haberlos escuchado al ingresar a la organización no se les sigue haciendo énfasis ni seguimiento a los mismo, imposibilitando que estos se articulen con los resultados y las tareas. **b)** Sobre la Cooperación entre compañeros de trabajo esta variable a pesar de estar un poco más pareja entre los ítem de satisfacción e indiferencia también muestra serias debilidades ya que es muy preocupante que no exista camaradería, ayuda y colaboración entre los pares pues esto indica una desintegración total, un grupo de trabajo donde todos van por su lado, cada quien busca sus propios intereses y esto es algo desfavorable desde toda perspectiva para el Hospital ya que en las compañías exitosas los

empleados terminan conformado una gran familia. **c)** Las relaciones interpersonales van muy de la mano a lo mencionado anteriormente y se puede evidenciar que aunque estas muestran un poco más de satisfacción en cuanto a los empleados sigue siendo muy bajo el porcentaje con respecto a lo esperado en una organización **d)** En cuanto a toma de decisiones y motivación se nota un sentir común de insatisfacción, reflejado esto en una mal percepción de los empleados sobre los reconocimientos y felicitaciones por parte de superiores de la misma manera se percibe que hay inconformidad por el hecho de no ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones importantes de la compañía, aspecto muy común en las actuales organizaciones en la cuales se tiende a exigir y hacer énfasis en los errores y poco reconocimiento a los aciertos y virtudes.

**Valencia, E. (2014)**, realizó una investigación de “*Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American*”. **Su objetivo general** fue: Realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral en los Laboratorios EcuAmerican, para determinar el nivel de influencia en el desempeño en base a la evaluación de las condiciones que enmarca la cultura organizacional. **Su metodología** fue: descriptiva – correlacional. **La población** fue de: 96 empleados. **La muestra** es: poblacional. **El instrumento** es: el cuestionario con una encuesta de escala valorativa tipo Likert. **Concluyó** en: **a)** Una vez finalizada la investigación en función a los resultados, es claro que los Laboratorios Ecu-American, presenta características propias que la distinguen como tal, ya que presenta factores de satisfacción que influyen sobre sus empleados en su comportamiento, desempeño y funcionamiento como parte integrante de ella. **b)** A través del método del chi cuadrado se comprobó que la satisfacción laboral influye en el desempeño de los empleados de los Laboratorios Ecu-American, ya que se determinó que la insatisfacción de los empleados incide en su rendimiento, generando un bajo desempeño debido a la inconformidad de los procesos administrativos que se desarrollan en

la empresa. **c)** Las dimensiones que más inciden en la satisfacción laboral están el respeto y consideración, comunicación y relación entre compañeros, supervisión y evaluación de las condiciones para el desempeño son indicadores que demuestran un bajo nivel de satisfacción y desempeño por parte de los empleados de los Laboratorios Ecu-American indicando un porcentaje menor del 50% que se considera como promedio, de acuerdo a la escala de Aon Hewitt. **d)** Los resultados de las encuestas permitieron detectar las inconformidades del personal de la empresa, en relación a la satisfacción laboral, lo que permitió al investigador la elaboración de un plan de mejora de la satisfacción del personal para que contribuya al adecuado desempeño del mismo, que favorezca al desarrollo de actividades, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los empleados de los Laboratorios Ecu - American. **e)** El Evaluar el desempeño a través de la satisfacción laboral resulta de interés para la empresa, la misma que tienen como misión esencial brindar servicios de análisis de laboratorio clínico, histopatología, imagen diagnóstica y medicina ocupacional con un enfoque integral y absoluta precisión, en pro del paciente y el médico, por lo que al ser una empresa que se orienta hacia la satisfacción de sus cliente, debe encaminar todos sus esfuerzos al talento humano ya que es el principal factor con el que cuenta la empresa.

### 2.1.2. Tesis Nacionales

**León, L. (2016)**, en su trabajo de investigación titulado "*El Clima Organizacional y su Relación con La Satisfacción Laboral del Personal del Área de Desarrollo Social de La Municipalidad Provincial San Miguel, 2016*". Realizado en la ciudad de Cajamarca-Perú. **Su objetivo general** fue: Identificar la relación entre el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral de la Municipalidad Provincial San Miguel, 2016. **Su metodología** fue: el tipo de investigación es Descriptivo – Correlacional y su diseño es no experimental –Transaccional. **La población** fue de: 12 trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel. **La muestra** es

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

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

**Arapa, R. (2015)**, en su trabajo de investigación titulado “*El Clima Organizacional y su Relación con el nivel de Satisfacción Laboral del Personal de Salud Asistencial de la Redes Yunguyo - 2012*”. Realizado en la ciudad de Juliaca-Perú. **Su objetivo general** fue: Analizar la relación que existe entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal de salud asistencial de la REDES Yunguyo. 2012. **Su metodología** fue: observacional, descriptivo – analítico, transversal. **La población** fue de: promedio de 128 trabajadores del Hospital de Yunguyo. **La muestra** fue de: 96 trabajadores. **El instrumento** que empleó fue: el cuestionario desarrollado por Likert. **Concluyó** en: **PRIMERA**. Las características personales del trabajador relacionadas con el nivel de satisfacción laboral del personal de salud asistencial de la REDES Yunguyo, 2012 fueron: el sexo el 67,71% (65) eran de sexo femenino  $P=0,003$ ; la edad el 40,63% (39) tienen de 40 a 59 años de edad  $P=0,005$ ; el estado civil el 35,42% (34) eran casados  $P=0,021$ ; grados académicos el 66,67% (64) tenían especialidad  $P=0,000$ . **SEGUNDA**. Las características institucionales relacionadas con el nivel de satisfacción laboral del personal de salud asistencial de la

REDES Yunguyo 2012, fueron los años de servicio el 40,63% (39) tienen menor a 2 años de servicio  $P=0,001$ ; condición laboral el 50% (48) eran contratados  $P=0,011$ ; área donde labora el 41,67% (40) laboran en hospitalización  $P=0,000$ ; liderazgo el 67,71% (65) a veces tiene liderazgo  $P=0,001$ ; innovación el 82,29% (79) a veces tiene innovación  $P=0,001$ ; recompensa el 82,29% (79) a veces tiene recompensa  $P=0,002$ ; trabajo en equipo el 81,25% (78) a veces trabajan en equipo  $P=0,000$ ; cooperación el 81,25% (78) a veces tienen cooperación  $P=0,020$ ; cohesión el 84,38% (81) a veces tienen cohesión  $P=0,000$ . **TERCERA.** El nivel de satisfacción laboral del personal de salud asistencial de la Red Yunguyo, el 72,92% (70) están medianamente satisfechos laboralmente, seguido de un 17,71% (17) tienen insatisfacción laboral, y un 9,38% (9) tienen satisfacción laboral.

**Saucedo, K. y Peña, W. (2015)**, en su trabajo de investigación titulado "*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una Industrial Papelera de Lima Este, 2015*". Realizado en la ciudad de Lima-Perú. **Su objetivo general** fue: Determinar si existe relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa papelera de Lima este. **Su metodología** fue: el tipo de investigación es no experimental y su diseño es correlacional. **La población** fue: infinita. **La muestra** fue de 212 trabajadores. **El instrumento** que empleó fue: el cuestionario desarrollado por Likert. **Concluyó** en: **1)** De manera general, se comprobó que existe relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa papelera de Lima Este, obteniendo así un nivel promedio en ambas variables. **2)** Se comprobó que existe relación significativa entre autorrealización y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa papelera de Lima Este. **3)** Se comprobó que existe relación significativa entre involucramiento laboral y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa papelera de Lima Este. **4)** Se comprobó que existe relación significativa entre supervisión y

satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa papelera de Lima Este. **5)** Se comprobó que existe relación significativa entre comunicación y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa papelera de Lima Este. **6)** Se comprobó que existe relación significativa entre condiciones laborales y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa papelera de Lima Este. **7)** Se comprobó que existe relación significativa entre clima organizacional y el factor extrínseco en los trabajadores de una empresa papelera de Lima Este. **8)** Se comprobó que existe relación significativa entre clima organizacional y el factor intrínseco en los trabajadores de una empresa papelera de Lima Este.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

#### **a) Definición**

Según (Brunet, 2011) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. (Rodríguez, 2005).

Según (Brunet, 2011), lo define como el grupo de características que describen una organización y que (a) la distinguen de otras organizaciones; (b) son de permanencia relativa en el tiempo; (c) influyen en la conducta de las personas en la organización.

(Sánchez, 2014), afirma que las personas son producto de los entornos y además producen los entornos, coincidiendo sin

mencionarlo con el fenómeno de la retroalimentación descrito en otras definiciones. Indica que el clima se deriva de la cultura organizacional: El clima organizacional es el conjunto de factores cotidianos que definen el ambiente de trabajo y que derivan de la cultura. Por lo tanto, el clima no puede entenderse sin la cultura. Los valores son el núcleo de la cultura. El clima corresponde a la situación y la cultura corresponde al sistema.

Según (Chiavenato, 2001), lo define como al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

### **Tabla 1: Cronología de las definiciones de Clima**

Según (Furnham, 2001):

| AUTORES                         | DEFINICIONES   |
|---------------------------------|--|
| Forehand y Gilmer<br>(1964)     | Características que 1 distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3 influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización. |
| Findlater y Margulies<br>(1969) | Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.  |



|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Campbell et al (1970)</b>       | Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados. |
| <b>Schneider y Hall (1970)</b>     | Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.  |
| <b>James y Jones (1974)</b>        | Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.   |
| <b>Schneider (1975)</b>            | Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.   |
| <b>Payne et al (1976)</b>          | Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.  |
| <b>James et al (1978)</b>          | Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.   |
| <b>Litwin y Stringer (1978)</b>    | Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.  |
| <b>Joyce y Slocum (1979)</b>       | Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 son acciones.  |
| <b>James y Sell (1981)</b>         | La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresadas en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.                                |
| <b>Schneider y Reichers (1983)</b> | Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.  |
| <b>Glick (1985)</b>                | (Clima Organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.  |

Por ello, el clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera

que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. (Chiavenato, 2007).

### **b) Importancia del Clima Organizacional**

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización. (Brunet, 2011).

### **c) Características del Clima Organizacional**

(Pintado, 2011), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

1. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
2. La institución puede contar con una cierta estabilidad en el clima con cambios relativamente graduadas, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante al devenir organizacional.
3. El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución, pudiendo hacerse

extremadamente difícil la conducción organizacional y las coordinaciones laborales.

4. El clima organizacional afecta al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
5. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.
6. El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
7. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Así mismo, la incapacidad e inoperancia para cohesionar, dirigir y conducir, la complacencia y la falta de control, así como las tardanzas e inasistencia, el abandono personal, la desmotivación, la falta de respeto a las normas y al buen trato interpersonal, la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica de las actividades, el conflicto, el auto conflicto.
8. Existe directa relación entre el buen o mal clima organizacional y la buena o mala calidad de vida laboral.
9. El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero y que se logre que el clima se establezca en una nueva configuración. Dicho cambio sólo podrá lograrlo los verdaderos agentes educativos no contaminados con el estatus de mediocridad e incertidumbre de un sistema estacionario.

#### **d) Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Según (Sandoval, 2004), Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo

y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.

## 2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el

establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

#### **e) Modelos de Clima Organizacional**

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

##### **Modelo de eficacia directiva:**

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

Las diferencias individuales desarrolladas antes de que se seleccione al directivo para tal puesto, los tratamientos experimentales en la forma de entrenamiento (training) y programas de desarrollo, las recompensas que otorga la organización o motivadores, las que se denominan determinantes situacionales o determinantes ambientales. (Chiang, M. y et al, 2010).

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

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

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

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

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

Modelo presentado por Payne y Pugh, que se enmarca también dentro de la teoría de sistemas y muestra las principales influencias sobre el clima. Las variables estructurales determinan el clima, destacan por sus correlaciones más consistentes con el clima; la descentralización y el tamaño de la organización. Consideran el clima Como una manifestación objetiva de la estructura organizacional. Según estos autores,

el clima se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización y como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Partiendo de un entorno económico y cultural amplio, la estructura incluye aspectos económicos, políticos, ideológicos, sociales y ambientales. Establece cinco grandes bloques de variables interrelacionados. En este modelo la estructura organizacional está afectada por el contexto y el clima organizacional. A su vez, la estructura influye sobre el clima y el entorno individual próximo que determina las características individuales que interactúan con el clima organizacional. De ese modo diferentes estructuras pueden producir diferentes climas. (Chiang, M. y et al, 2010).

### **2.2.2. Dimensiones**

Existen diferentes dimensiones que han sido estudiadas por varios autores.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. (Sandoval, 2004)

Likert citado por (Brunet, 2011), en sus cuestionarios mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.



3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

**Litwin y Stringer (1968)** citado por (Brunet, 2011), mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

**Pritchard y Karasick (1973)** citado por (Brunet, 2011), desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. 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.
2. 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.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. 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.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquica (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. 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.

**Moos e Insel**, citado por (Brunet, 2011), elaboraron un cuestionario, titulado The work Environmet Scale y mide le clima en función de 10 dimensiones:

1. Implicación. Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
2. Cohesión. Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
3. Apoyo. Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
4. Autonomía. Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
5. Tarea. Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
6. Presión. Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
7. Claridad. Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
8. Control. Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
9. Innovación. Esta dimensión mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
10. Confort. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

**Bowers y Taylor** citado por (Brunet, 2011), elaboraron, con su equipo de investigadores del Center of Research on Utilization of Scientific Knowledge de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Midiendo el clima organizacional en función de 5 grandes dimensiones:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

(Brunet, 2011), afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Para aplicar el clima organizacional se tomaron en cuenta 3 dimensiones, las cuales son:

1. Comportamientos
2. Estructura Organizacional
3. Procesos Organizacionales

A continuación se definirán cada una de las dimensiones, a fin de clarificar los conceptos.

### **1. COMPORTAMIENTOS**

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto, la organización, que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. (Brunet, 2011).

El comportamiento humano es demasiado complejo para que pueda explicarse en términos generales, por ello nuestra atención está centrada en tres de las principales variables psicológicas: percepción, actitudes y personalidad. (Gibson, J. y et al, 2001).

El comportamiento basado en diversas disciplinas ilustra muchos aspectos. En primer lugar, el comportamiento es una *forma de pensar*. Se considera que el comportamiento opera en los planos individual, grupal y organizacional. Esta aproximación indica que, al estudiar el comportamiento, debemos identificar claramente el nivel de análisis que se emplea: individual, grupal y/u organizacional. En segundo lugar, el comportamiento es *multidisciplinario*. Esto quiere decir que utiliza principios, modelos, teorías y métodos de otras disciplinas. El estudio del

comportamiento no es una disciplina o una ciencia generalmente aceptada con un fundamento teórico establecido. Se trata de un campo que apenas ahora empieza a crecer y desarrollarse en alcance y efecto. En tercer lugar, hay una *orientación humanista* característica dentro del comportamiento organizacional. Las personas y sus actitudes, percepciones, capacidades de aprendizaje, sentimientos y metas son de importancia fundamental para la organización. En cuarto lugar, el campo del comportamiento está *orientado al desempeño*. ¿Por qué el desempeño es bajo o elevado? ¿Cómo puede mejorarse el desempeño? ¿La capacitación mejora el desempeño en el trabajo? Se trata de aspectos importantes que enfrentan los administradores en la práctica. (Ivancevich, J. y et al, 2006).

## **2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

La estructura organizacional resulta de decisiones gerenciales relativas a 4 aspectos importantes de toda la organización: la división del trabajo, bases para la departamentalización, tamaño de los departamentos y la delegación de la autoridad. Las decisiones que toman los gerentes están influenciadas por factores del diseño del trabajo y de la organización, tales como diferencias individuales, competencia para la tarea, tecnología, incertidumbre del entorno, estrategias y ciertas características de los gerentes mismos. Los atributos de la estructura determinan hasta qué punto la organización refleja las dimensiones del formalismo, de la complejidad y de la centralización. (Gibson, J. y et al, 2001).

La estructura organizacional se define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo para así lograr los objetivos propuestos por la organización. Existen seis elementos básicos que se deben abordar cuando se diseña la estructura de cualquier organización:

- Especialización en el trabajo

- Departamentalización
- Cadena de mandos
- Extensión del control
- Centralización / Descentralización
- Formalización. (Robbins, S; Judge, T., 2013)

### 3. PROCESOS ORGANIZACIONALES

Los procesos organizacionales comprenden los siguientes puntos:

- **La Comunicación.** – ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. Pero con todo lo importante que es este proceso, en todas partes hay trastornos de la comunicación. En la medida en que las comunicaciones de la organización sean menos eficaces de lo que pueden ser, ésta es menos eficaz de lo que podría ser. (Ivancevich, J. y et al, 2006).

**Comunicación en las Organizaciones.** – debe prever la comunicación en cuatro direcciones: comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal y comunicación diagonal. (Ivancevich, J. y et al, 2006).

- **Toma de Decisiones.** - reflejan las formas en que la gente toma decisiones con base en su juicio de sus metas y objetivos individuales, de grupo y organizacionales. Sería erróneo concluir que sólo los *directores* toman decisiones. El número de empleados no directivos que toman decisiones importantes es cada vez mayor. En consecuencia, aunque la decisión es un importante proceso directivo, se trata en lo básico de un proceso *de gente*. (Ivancevich, J. y et al, 2006).

- **Sistema de Remuneración.** - la empresa al establecer un sistema de remuneración debe de reunir las siguientes características: debe permitir compensar al trabajador por su esfuerzo, capacidad y responsabilidad, debe suponer un estímulo a la productividad del trabajos, debe de ser de fácil comprensión para el trabajador, debe de permitir a la gerencia controlar los costes de personal, no debe dificultar a la empresa el proceso de registro requerido para la elaboración de la nómina de cada uno de los trabajadores, ni el registro en el ámbito externo e interno de la empresa. Los sistemas de remuneración pueden clasificarse en 3 grupos:
  - Remuneración por tasa horaria, que consiste remunerar al trabajador en función de las horas trabajadas.
  - Remuneración por producción realizada, que se le remunerará al trabajador en función del trabajo realizado.
  - Remuneración con bonificaciones basadas en el tiempo ahorrado o economizado, es decir cuando el trabajador realiza más cantidad de trabajo que otro en el mismo tiempo, o realiza el mismo trabajo que otro en menos tiempo. (Rodriguez, L. y et al, 2009).

### 2.2.3. Satisfacción Laboral

#### a) Definición

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



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

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

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

(Locke, 1976) plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, mediada por la importancia que para el tengan estas consecuencias. Lo anterior se traduciría en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que obtiene, mayor sería la satisfacción. Locke define entonces la satisfacción

laboral como “...una respuesta emocional positiva o placentera resultado de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales del individuo”.

**Satisfacción y Rendimiento Laboral.** Uno de los temas que más debate y controversia ha generado en el estudio de la satisfacción laboral es su relación con el rendimiento laboral. Durante años muchos gerentes creyeron que un trabajador conforme era un trabajador que tenía un rendimiento excelente. Pero la mayoría de estudios no encuentran una conexión clara entre satisfacción y rendimiento. Algunos trabajadores están conformes con sus trabajos pero su rendimiento es mediocre. Pero también hay empleados que no están conformes y tienen un rendimiento excelente. (Gibson, J. y et al, 2001).

#### **b) Causas de la Satisfacción**

Para (Robbins, S. y Judge, T., 2013) las causas de la satisfacción laboral se debe a: la capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos. También existe una gran correspondencia entre la forma en que las personas disfrutan el contexto social de su lugar de trabajo y su nivel general de satisfacción. La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los colegas fuera del ámbito laboral tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral, incluso más allá del trabajo en sí mismo.

#### **c) Efectos de la Insatisfacción**

Según (Robbins, S. y Judge, T., 2013) cuando los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de –salida, voz, lealtad, negligencia- es útil para comprender las consecuencias de insatisfacción.

- Salida. La respuesta de salida dirige el comportamiento

hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

- Voz. La respuesta de voz implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad. La respuesta de lealtad implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejoren, incluso hablando a favor de la organización frente a críticas externas, con la confianza de que la gerencia está “haciendo las cosas correctas”.
- Negligencia. La respuesta negligente implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

#### **d) Teorías de Satisfacción Laboral**

Presentamos algunas teorías de mayor importancia para explicar la satisfacción laboral:

##### **Teoría de la jerarquía de necesidades:**

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



**Figura 1: Necesidades Humanas Primarias y Secundarias**

**Fuente:** (Chiavenato, 2001).

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

En otro estudio sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow que incluyó a un grupo de gerentes en un periodo de cinco años, Douglas T. Hall y Khalil Nougaim no encontraron fuerte evidencia de una jerarquía, más bien encontraron que conforme los gerentes avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a decrecer en importancia, en tanto que sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización tienden a crecer; sin embargo, insisten en que el aumento de la necesidad de destacar es producto de los

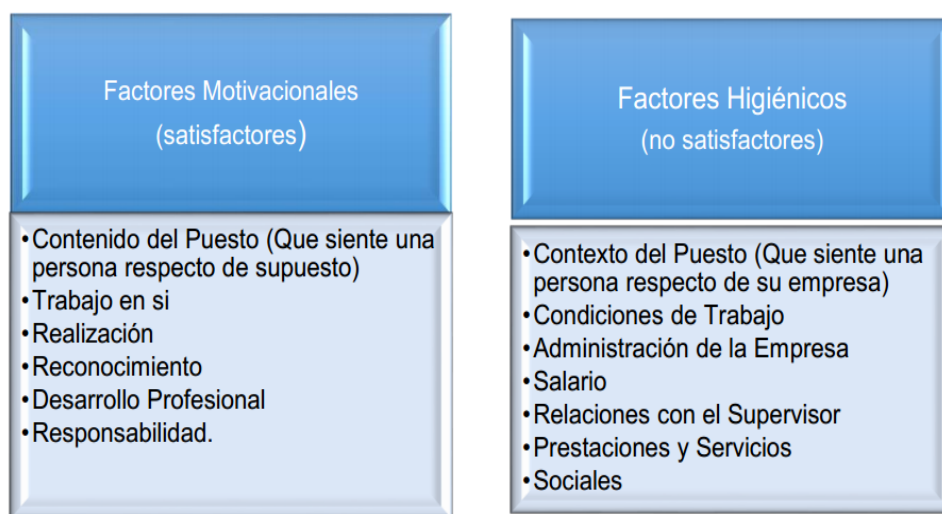
cambios en el ascenso de la carrera y no de la satisfacción de necesidades de orden inferior. (Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M., 2012).

### **Teoría Bifactorial o Motivación - Higiene, Herzberg (1959)**

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

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

Los factores motivacionales, incluyen el desarrollo en el trabajo, reconocimiento, logros. Logran satisfacción o insatisfacción. (Chiavenato, 2011).



**Figura 2: Factores Motivacionales e Higiénicos.**

**Fuente:** (Chiavenato, 2011).

Chiavenato expresa que la satisfacción en el puesto depende de los factores motivacionales o satisfactores, es decir, del contenido o las actividades desafiantes y estimulantes del trabajo que desempeña la persona. La insatisfacción en el puesto depende de los factores higiénicos o insatisfactorias, tales como el ambiente laboral,

el salario, las prestaciones, la supervisión, los compañeros y el contexto general que rodea al puesto ocupado”. (Chiavenato, 2011).

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

### **Modelo E-R-C de Alderfer**

Clayton Alderfer, según (Newstrom, 2011), propuso una jerarquía modificada de necesidades. Afirma que, al principio, los empleados se preocupan por satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan factores fisiológicos y de seguridad. El sueldo, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad del empleo y las prestaciones son elementos que cubren estas necesidades. Las necesidades de relación, en el siguiente nivel, se refieren a la comprensión y aceptación por parte de las personas ubicadas arriba, abajo y alrededor del empleado en el trabajo y otros ámbitos. Las necesidades de crecimiento pertenecen a la tercera categoría, y se refieren al deseo tanto de autoestima como de autorrealización.

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

Citado por **(Chiavenato, 2009)**, Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. La necesidad de realización es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.

2. La necesidad de poder es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.

3. La necesidad de afiliación es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

### **Teoría de la equidad**

Desarrollada por Adams, citado por (Chiavenato, 2009), es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. 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. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:

1. Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
2. Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
3. Otro interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
4. Otro externa: comparación con otra persona de otra organización. (Chiavenato, 2009).

### **Teoría de la finalidad de Locke (1984)**

Para (Chiang, M. y et al, 2010), la teoría de la finalidad de Locke parte de que la motivación en el trabajo es una actividad consciente:

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



satisfacción. Las conclusiones de esta investigación son:

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

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

### **Teoría de las Expectativas, Vroom (1964)**

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

- Esfuerzo-desempeño, en qué medida percibe el individuo que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- Desempeño-recompensa, grado en que el individuo cree que un determinado nivel de desempeño le llevará a obtener una determinada recompensa.

- Recompensa-metas personales: grado en que las recompensas satisfacen las metas o necesidades personales.

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

### **Modelo de motivación de Porter y Lawler (1973)**

Porter y Lawler, obtuvieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, que se basa sobre todo en la teoría de las expectativas. La cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

El esfuerzo realizado es lo que principalmente determina el desempeño real en un puesto (el hacer las funciones o cumplir las metas). Pero también influyen mucho la capacidad del individuo (sus conocimientos y habilidades) para realizar la función y su percepción de cuál es la función requerida (el grado al cual comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una función). (Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M., 2012).

### **Teoría del reforzamiento de Skinner**

Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

La fortaleza del enfoque de Skinner radica en que es demasiado afín a los requisitos de la buena administración: resalta la eliminación de obstáculos al desempeño, la planeación y la organización cuidadosa, el control mediante la realimentación y el aumento de la comunicación. (Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M., 2012).

#### **2.2.4. Dimensiones**

Para las dimensiones de la investigación se ha tomado en cuenta a la Teoría de los Factores Motivacionales y Factores Higiénicos de Frederick Herzberg. Los cuáles detallo a continuación:

##### **a) Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos**

Para (Chiavenato, 2001), se localizan en el ambiente que rodea al individuo y se refieren a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Tradicionalmente, estos factores higiénicos eran los únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los empleados, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo. Además, el trabajo se consideraba una actividad desagradable, pero imprescindible. De ahí el hecho de que la administración motivara a las personas a trabajar mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos, o incluso ambos: recompensas y castigos. (Chiavenato, 2001).

Cuando son óptimos, los factores higiénicos sólo evitan la

insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. (Chiavenato, 2001).

### **b) Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos**

Herzberg citado por (Robbins, S. y Judge, T., 2013), sugirió que cuando se desea motivar a las personas en su trabajo, se tiene que enfatizar factores asociados con el trabajo en si o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas.

Para (Chiavenato, 2001), estos factores están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado, la apatía y el desinterés del individuo, ya que no sólo le ofrecen un lugar decente para trabajar.

Continuando con (Chiavenato, 2001), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción. Por eso, Herzberg los llama factores de

satisfacción.

En otras palabras, la teoría de los dos factores establece que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste: son los factores motivacionales.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente, del salario, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los factores higiénicos.

### 2.3. Definiciones conceptuales

- a) Actitudes.** – es un sentimiento positivo o negativo o un estado mental de alerta, aprendido y organizado mediante la experiencia, que ejerce influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetos y situaciones. (Gibson, J. y et al, 2001).
- b) Apoyo.** - el apoyo que ofrece la dirección a los empleados. (Brunet, 2011).
- c) Calidad de vida en el trabajo.** - es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores. (Chiavenato, 2009).
- d) Comunicación Ascendente.** – comunicación que asciende de los individuos de los niveles inferiores de las organizaciones a los superiores. Entre las más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja. (Ivancevich, J. y et al, 2006).
- e) Comunicación Descendente.** – comunicación que transmiten quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores. (Ivancevich, J. y et al, 2006).
- f) Comunicación Diagonal.** – comunicación que atraviesa funciones y niveles de la organización. (Ivancevich, J. y et al, 2006).
- g) Comunicación horizontal.** – comunicación que se transmite entre los departamentos de una organización. (Ivancevich, J. y et al, 2006).
- h) Diferencias Individuales.** – los individuos son similares, pero también son únicos. El estudio de las diferencias individuales tales

como las actitudes, percepciones, habilidades permiten a un administrador explicar las diferencias en los niveles de desempeño. (Gibson, J. y et al, 2001).

- i) **Equidad.** - el sentimiento de justicia y de equidad que perciben los empleados de parte de la organización. (Brunet, 2011).
- j) **Institución pública.** – en este tipo de empresa el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social en bien de la comunidad. (Brunet, 2011).
- k) **Motivación.** - es un arte que estimula el interés, un modo de hacer agradable el esfuerzo, una pericia para saber presentar unos valores que sean capaces de despertar impulsos, tendencias e intereses. (Chiavenato, 2011).
- l) **Percepción.** – proceso mediante el cual un individuo asigna un significado al entorno. Implica organizar e interpretar varios estímulos en una experiencia psicológica. (Gibson, J. y et al, 2001).
- m) **Personalidad.** – conjunto estable de características y tendencias que determinan las semejanzas y diferencias en la conducta de las personas. (Gibson, J. y et al, 2001).
- n) **Reconocimiento.** - el tipo de reconocimiento otorgado por la organización para el trabajo bien hecho. (Brunet, 2011).

## 2.4. Formulación de hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura – 2016.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

- a) Los comportamientos influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.

- b)** La estructura de la organización influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.
  
- c)** Los procesos organizacionales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.

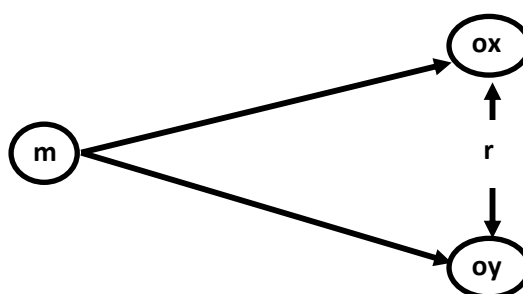
## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Diseño de la investigación

##### 3.1.1. Tipo:

El diseño de la presente investigación es no experimental-transeccional - correlacional. Según Hernández y et al (2014), propone el siguiente diagrama:



Dónde:

m = muestra

ox = Clima Organizacional

oy = Satisfacción Laboral

r = Relación entre las variables

##### 3.1.2. Enfoque:

El trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo.

#### 3.2. Población y muestra

##### 3.2.1. Población:

La población a estudiar está conformada por 86 trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura, esta información fue entregada por la Oficina de Recursos Humanos.

##### 3.2.2. Muestra:

La muestra necesaria es según Carrasco, S. (2005), "Parte representativa de la población, que debe poseer las mismas



propiedades y características de ella”

En este trabajo de investigación se aplicó la fórmula de población finita para hallar la muestra necesaria:

$$m = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

m= Muestra necesaria

Z = nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de no éxito

e = Error muestral

N = Población

Remplazando tenemos:

$$Z^2 = 3.84 \quad P = 0.5 \quad Q = 0.5 \quad N = 86 \quad e^2 = 0.0025$$

Obtenido como resultado: 70.4

Por lo tanto, la muestra es de 70 trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura.

### 3.3. Operacionalización de las variables

**Cuadro 1: Variable independiente**

| Variable             | Dimensión                     | Indicador                  |
|----------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Clima Organizacional | Comportamientos               | Aspecto individual         |
|                      |                               | Grupo e Intergrupo         |
|                      |                               | Motivación                 |
|                      |                               | Liderazgo                  |
|                      | Estructura de la Organización | Macrodimensiones           |
|                      |                               | Microdimensiones           |
|                      | Procesos Organizacionales     | Evaluación del Rendimiento |
|                      |                               | Sistema de Remuneración    |
|                      |                               | Comunicación               |
|                      |                               | Toma de decisiones         |

**Fuente:** Adaptado de (Gibson, J. et al, 1979) citado por (Brunet, 2011).

**Cuadro 2: Variable dependiente**

| <b>Variable</b>      | <b>Dimensión</b>        | <b>Indicador</b>             |
|----------------------|-------------------------|------------------------------|
| Satisfacción Laboral | Factores Higiénicos     | Condiciones de trabajo       |
|                      |                         | Administración de empresa    |
|                      |                         | Salario                      |
|                      |                         | Relaciones con el supervisor |
|                      |                         | Beneficios sociales          |
|                      | Factores Motivacionales | Trabajo en sí                |
|                      |                         | Realización personal         |
|                      |                         | Reconocimiento               |
|                      |                         | Progreso profesional         |
|                      |                         | Responsabilidad              |

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1. Técnicas

En el recojo de información se utilizó la técnica de la encuesta, la que fue aplicada a 70 trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura, para poder determinar la relación de las variables de estudio.

#### 3.4.2. Descripción de Instrumentos

El instrumento empleado en este trabajo de investigación es el **Cuestionario**, este instrumento estuvo dirigido a los trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura.

El cuestionario se elaboró utilizando como base el método de escalamiento tipo Likert en 1932 el cual consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios, donde se le solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., 2014).

### 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

#### a) Nivel de fiabilidad del instrumento

El nivel de fiabilidad del instrumento se realizó mediante el alfa de Cronbach, el resultado obtenido fue el siguiente:

#### Resumen del procesamiento de los casos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 10 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 10 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

En la tabla anterior se muestra que se ha tomado 10 encuestas a los trabajadores en planilla, los cuales tienen las mismas características que la muestra.

#### Estadístico de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,834             | 20             |

Según el criterio general, George y Mallery (2003, p. 231), sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

Por lo tanto, nuestro resultado obtenido es de 0.834 estando en el rango de bueno, por lo que se acepta la fiabilidad del instrumento.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de Resultados

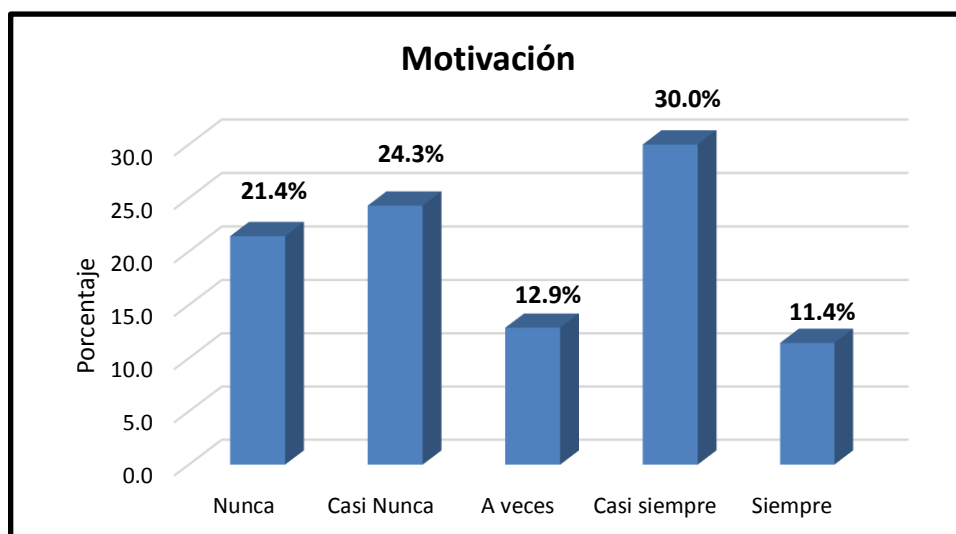
##### 1. ¿Le brindan actividades de motivación?

En la tabla 2, realizada la encuesta a 70 trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura; se puede apreciar que el **21,4%** nunca le brindan actividades de motivación. El **24,3%** de los trabajadores casi nunca le brindan actividades de motivación. El **12,9%** a veces le brindan actividades de motivación. Al **30%** de los trabajadores casi siempre le han brindado actividades de motivación y sólo al **11,4%** de los trabajadores en planilla siempre le brindan actividades de motivación.

**Tabla 2: Actividades de motivación**

|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca        | 15         | 21,4       | 21,4              | 21,4                 |
|        | Casi Nunca   | 17         | 24,3       | 24,3              | 45,7                 |
|        | A veces      | 9          | 12,9       | 12,9              | 58,6                 |
|        | Casi siempre | 21         | 30,0       | 30,0              | 88,6                 |
|        | Siempre      | 8          | 11,4       | 11,4              | 100,0                |
|        | Total        | 70         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3: Actividades de Motivación**

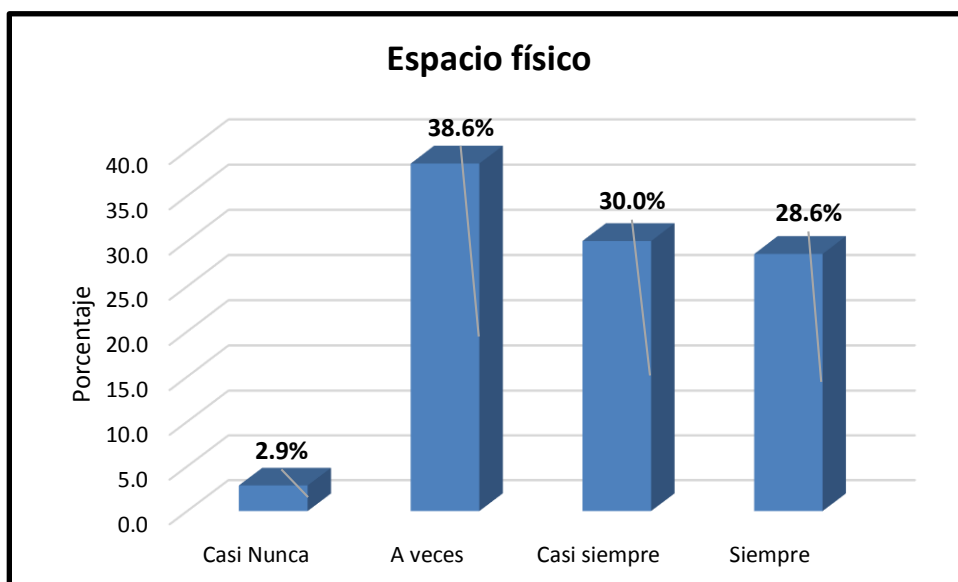
## 2. ¿Considera que tiene un espacio físico adecuado para realizar su trabajo?

En la tabla 3, realizada la encuesta a 70 trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura; se puede apreciar que el **2,9%** casi nunca cuenta con un espacio adecuado. El **38,6%** a veces cuenta con un espacio físico adecuado para su buen desenvolvimiento en el trabajo. El **30%** casi siempre tienen un espacio físico adecuado para realizar su trabajo, mientras que el **28,6%** siempre tienen un espacio adecuado para desarrollar sus labores.

**Tabla 3: Espacio físico adecuado para realizar su trabajo**

|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi Nunca   | 2          | 2,9        | 2,9               | 2,9                  |
|        | A veces      | 27         | 38,6       | 38,6              | 41,4                 |
|        | Casi siempre | 21         | 30,0       | 30,0              | 71,4                 |
|        | Siempre      | 20         | 28,6       | 28,6              | 100,0                |
|        | Total        | 70         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 4: Espacio físico adecuado para realizar su trabajo**

Fuente: Elaboración propia.

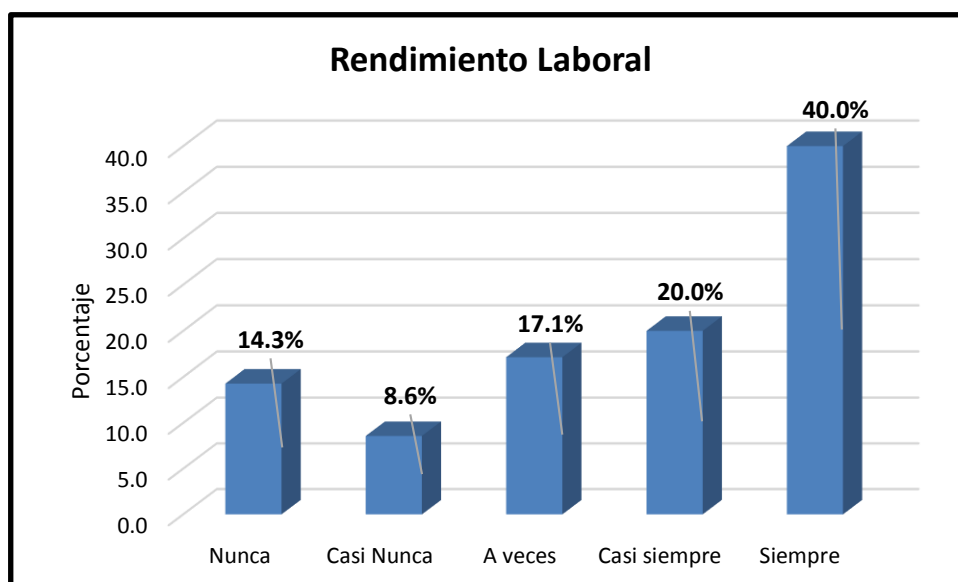
### 3. ¿Evalúan frecuentemente su rendimiento laboral?

En la tabla 4, realizada la encuesta a 70 trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura; se puede apreciar que el **14,3%** de los trabajadores en planilla nunca evalúan su rendimiento laboral. El **8,6%** casi nunca evalúan el rendimiento de sus trabajadores. El **17,1%** a veces son evaluados, mientras que al **20%** casi siempre evalúan su rendimiento y al **40%** de trabajadores siempre son evaluados.

**Tabla 4: Rendimiento Laboral**

|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca        | 10         | 14,3       | 14,3              | 14,3                 |
|        | Casi Nunca   | 6          | 8,6        | 8,6               | 22,9                 |
|        | A veces      | 12         | 17,1       | 17,1              | 40,0                 |
|        | Casi siempre | 14         | 20,0       | 20,0              | 60,0                 |
|        | Siempre      | 28         | 40,0       | 40,0              | 100,0                |
|        | Total        | 70         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 5: Rendimiento Laboral**

Fuente: Elaboración propia.

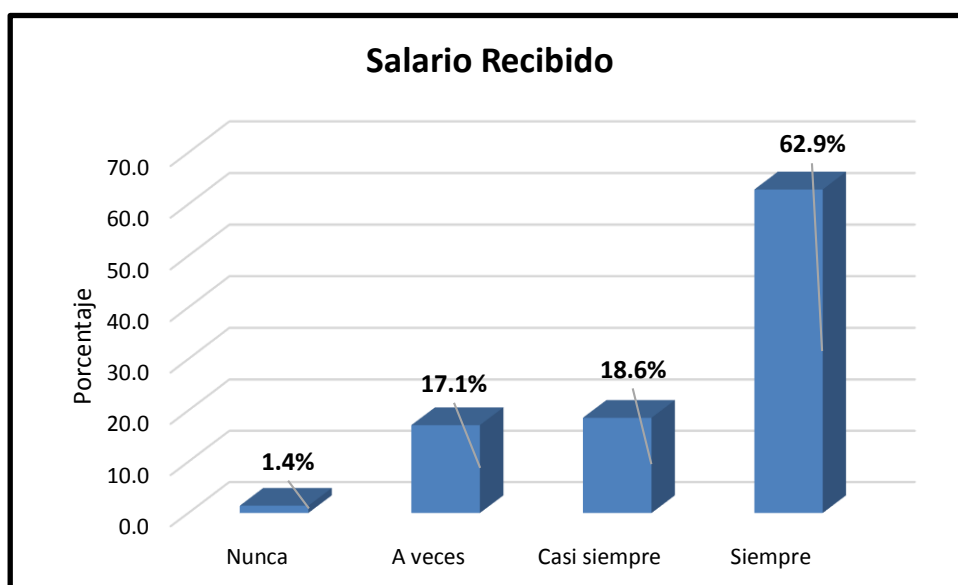
#### 4. ¿Está en desacuerdo con el salario recibido?

En la tabla 5, realizada la encuesta a 70 trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura; se puede apreciar que sólo el **1,4%** nunca está en desacuerdo con su salario. El **17,1%** a veces está en desacuerdo, mientras que al **18,6%** casi siempre está en desacuerdo y con la mayoría de porcentaje del **62,9%** de trabajadores siempre están en desacuerdo con el salario recibido.

**Tabla 5: Salario Recibido**

|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca        | 1          | 1,4        | 1,4               | 1,4                  |
|        | A veces      | 12         | 17,1       | 17,1              | 18,6                 |
|        | Casi siempre | 13         | 18,6       | 18,6              | 37,1                 |
|        | Siempre      | 44         | 62,9       | 62,9              | 100,0                |
|        | Total        | 70         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 6: Salario Recibido**

Fuente: Elaboración propia.

## 5. ¿Obtiene reconocimiento por el trabajo bien hecho?

En la tabla 6, realizada la encuesta a 70 trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura; se puede apreciar que el **24,3%** nunca obtienen reconocimiento por su trabajo. El **31,4%** de trabajadores casi nunca obtienen algún reconocimiento por su trabajo realizado, mientras que el **7,1%** sólo a veces reconocen su trabajo bien hecho. Al **17,1%** casi siempre reconocen el trabajo bien hecho y el **20%** de los trabajadores dicen que siempre obtienen reconocimiento por su trabajo.

**Tabla 6: Reconocimiento por el trabajo**

|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca        | 17         | 24,3       | 24,3              | 24,3                 |
|        | Casi nunca   | 22         | 31,4       | 31,4              | 55,7                 |
|        | A veces      | 5          | 7,1        | 7,1               | 62,9                 |
|        | Casi siempre | 12         | 17,1       | 17,1              | 80,0                 |
|        | Siempre      | 14         | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
|        | Total        | 70         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 7: Reconocimiento por el trabajo**

Fuente: Elaboración propia.



## 4.2. Contrastación de las hipótesis

### 4.2.1. Hipótesis específica 1

Los comportamientos influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.

En la tabla 7, se procedió a verificar si existe influencia entre los comportamientos y la satisfacción laboral de los trabajadores, realizando la prueba del chi cuadrado.

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H<sub>0</sub>: Si el chi cuadrado es mayor a 0.05, los comportamientos no influyen en la satisfacción laboral.

H<sub>a</sub>: Si el chi cuadrado es menor a 0.05, los comportamientos influyen en la satisfacción laboral.

Según la Tabla 7, se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, donde los comportamientos influyen en la satisfacción laboral.

**Tabla 7: Pruebas de chi-cuadrado de los comportamientos y la satisfacción laboral**

|                              | Valor               | df | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 47,189 <sup>a</sup> | 9  | ,000                                 |
| Razón de verosimilitud       | 51,077              | 9  | ,000                                 |
| Asociación lineal por lineal | 22,980              | 1  | ,000                                 |
| N de casos válidos           | 70                  |    |                                      |

a. 10 casillas (62,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,31.

Habiendo demostrado que, si existe influencia entre los comportamientos y la satisfacción laboral.

¿Cuál es su grado de correlación?

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre los comportamientos y la satisfacción laboral.

H<sub>a</sub>: Existe correlación entre los comportamientos y la satisfacción laboral.

En la tabla 8, a un nivel de significancia es de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.689 (68.9%).

Concluimos que: Existe una correlación positiva media muy significativa del 68.9%, entre los comportamientos y la satisfacción laboral.

**Tabla 8: Correlación de los comportamientos y la satisfacción laboral**

|                      |                        | Comportamientos | Satisfacción Laboral |
|----------------------|------------------------|-----------------|----------------------|
| Comportamientos      | Correlación de Pearson | 1               | ,689**               |
|                      | Sig. (bilateral)       |                 | ,000                 |
|                      | N                      | 70              | 70                   |
| Satisfacción Laboral | Correlación de Pearson | ,689**          | 1                    |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000            |                      |
|                      | N                      | 70              | 70                   |

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

#### 4.2.2. Hipótesis específica 2

La estructura de la organización influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.

En la tabla 9, se procedió a verificar si existe influencia entre la estructura de la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores, realizando la prueba del chi cuadrado.

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H<sub>0</sub>: Si el chi cuadrado es mayor a 0.05, la estructura de la organización no influye en la satisfacción laboral.

H<sub>a</sub>: Si el chi cuadrado es menor a 0.05, la estructura de la organización influye en la satisfacción laboral.

Según la Tabla 9, se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.014 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, donde la estructura de la organización influye en la satisfacción laboral.

**Tabla 9: Pruebas de chi-cuadrado de la estructura de la organización y la satisfacción laboral**

|                              | Valor               | df | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 20,789 <sup>a</sup> | 9  | ,014                                 |
| Razón de verosimilitud       | 21,109              | 9  | ,012                                 |
| Asociación lineal por lineal | 4,061               | 1  | ,044                                 |
| N de casos válidos           | 70                  |    |                                      |

a. 10 casillas (62,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,26.

Habiendo demostrado que, si existe influencia entre la estructura de la organización y la satisfacción laboral.

¿Cuál es su grado de correlación?

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre la estructura de la organización y la satisfacción laboral.

H<sub>a</sub>: Existe correlación entre la estructura de la organización y la satisfacción laboral.

En la tabla 10, a un nivel de significancia es de 0.01, con un valor de P de 0.001, y una correlación de Pearson de 0.380 (38%).

Concluimos que: Existe una correlación positiva débil muy significativa del 38%, entre la estructura de la organización y la satisfacción laboral.

**Tabla 10: Correlación de la estructura de la organización y la satisfacción laboral**

|                               |                        | Estructura de la Organización | Satisfacción Laboral |
|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------|
| Estructura de la Organización | Correlación de Pearson | 1                             | ,380**               |
|                               | Sig. (bilateral)       |                               | ,001                 |
|                               | N                      | 70                            | 70                   |
| Satisfacción Laboral          | Correlación de Pearson | ,380**                        | 1                    |
|                               | Sig. (bilateral)       | ,001                          |                      |
|                               | N                      | 70                            | 70                   |

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

### 4.2.3. Hipótesis específica 3

Los procesos organizacionales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.

En la tabla 11, se procedió a verificar si existe influencia entre los procesos organizacionales y la satisfacción laboral de los trabajadores, realizando la prueba del chi cuadrado.

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H<sub>0</sub>: Si el chi cuadrado es mayor a 0.05, los procesos organizacionales no influyen en la satisfacción laboral.

H<sub>a</sub>: Si el chi cuadrado es menor a 0.05, los procesos organizacionales influyen en la satisfacción laboral.

Según la Tabla 11, se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, donde los procesos organizacionales influyen en la satisfacción laboral.

**Tabla 11: Pruebas de chi-cuadrado de los procesos organizacionales y la satisfacción laboral**

|                              | Valor               | df | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 79,664 <sup>a</sup> | 9  | ,000                                 |
| Razón de verosimilitud       | 70,722              | 9  | ,000                                 |
| Asociación lineal por lineal | 42,261              | 1  | ,000                                 |
| N de casos válidos           | 70                  |    |                                      |

a. 11 casillas (68,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,11.

Habiendo demostrado que, si existe influencia entre los procesos organizacionales y la satisfacción laboral.

¿Cuál es su grado de correlación?

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre los procesos organizacionales y la satisfacción laboral.

H<sub>a</sub>: Existe correlación entre los procesos organizacionales y la satisfacción laboral.

En la tabla 12, a un nivel de significancia es de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.783 (78.3%).

Concluimos que: Existe una correlación positiva considerable muy significativa del 78.3%, entre los procesos organizacionales y la satisfacción laboral.

**Tabla 12: Correlación de los procesos organizacionales y la satisfacción laboral**

|                           |                        | Procesos<br>Organizacionales | Satisfacción<br>Laboral |
|---------------------------|------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Procesos Organizacionales | Correlación de Pearson | 1                            | ,783**                  |
|                           | Sig. (bilateral)       |                              | ,000                    |
|                           | N                      | 70                           | 70                      |
| Satisfacción Laboral      | Correlación de Pearson | ,783**                       | 1                       |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000                         |                         |
|                           | N                      | 70                           | 70                      |

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

#### 4.2.4. Hipótesis general

El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura – 2016.

En la tabla 13, se procedió a verificar si existe influencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores, realizando la prueba del chi cuadrado.

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H<sub>0</sub>: Si el chi cuadrado es mayor a 0.05, el clima organizacional no influye en la satisfacción laboral.

H<sub>a</sub>: Si el chi cuadrado es menor a 0.05, el clima organizacional influye en la satisfacción laboral.

Según la Tabla 13, se obtiene una Sig. Asintótica (bilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la Hipótesis alterna, donde el clima organizacional influye en la satisfacción laboral.

**Tabla 13: Pruebas de chi-cuadrado del clima organizacional y la satisfacción laboral**

|                              | Valor               | df | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 65,369 <sup>a</sup> | 9  | ,000                                 |
| Razón de verosimilitud       | 69,046              | 9  | ,000                                 |
| Asociación lineal por lineal | 38,879              | 1  | ,000                                 |
| N de casos válidos           | 70                  |    |                                      |

a. 11 casillas (68,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Habiendo demostrado que, si existe influencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

¿Cuál es su grado de correlación?

Entonces nos proponemos la siguiente premisa:

H<sub>0</sub>: No existe correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

H<sub>a</sub>: Existe correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

En la tabla 14, a un nivel de significancia es de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 0.797 (79.7%).

Concluimos que: Existe una correlación positiva considerable del 79.7%, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

**Tabla 14: Correlación del clima organizacional y la satisfacción laboral**

|                      |                        | Clima Organizacional | Satisfacción Laboral |
|----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| Clima Organizacional | Correlación de Pearson | 1                    | ,797**               |
|                      | Sig. (bilateral)       |                      | ,000                 |
|                      | N                      | 70                   | 70                   |
| Satisfacción Laboral | Correlación de Pearson | ,797**               | 1                    |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000                 |                      |
|                      | N                      | 70                   | 70                   |

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



## CAPITULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Discusión

**Valencia, E. (2014)**, en su trabajo de investigación titulado “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American”, concluye que, Una vez finalizada la investigación en función a los resultados, es claro que los Laboratorios Ecu-American, presenta características propias que la distinguen como tal, ya que presenta factores de satisfacción que influyen sobre sus empleados en su comportamiento, desempeño y funcionamiento como parte integrante de ella.

En el presente trabajo he encontrado según los resultados que los comportamientos influyen en la satisfacción laboral con una correlación positiva media muy significativa del 68,9%. Dicho porcentaje es muy elevado ya que de acuerdo a nuestras actitudes y comportamientos que tengamos frente a nuestro trabajo va a depender en gran medida la satisfacción que proporcionemos a nuestro clima laboral.

**León, L. (2016)**, en su trabajo de investigación titulado “El Clima Organizacional y su Relación con La Satisfacción Laboral del Personal del Área de Desarrollo Social de La Municipalidad Provincial San Miguel, 2016”, concluyó que el diseño del trabajo en una institución en este caso municipal es importante porque a cada trabajador hay que asignarle un rol de tareas para que sepa que es su rol dentro de esa empresa, así pueda realizar un trabajo productivo.

En el presente trabajo coincido con León en que la estructura de la organización repercute significativamente en la satisfacción laboral puesto que su nivel de significancia es de 0.01, con un valor de P de 0.001, y una correlación de Pearson de 0.38 (38%), así como también repercute el diseño del trabajo y las división de tareas que se les otorga a los trabajadores de cada área.

**Arapa, R. (2015)**, en su trabajo de investigación titulado “El Clima Organizacional y su Relación con el nivel de Satisfacción Laboral del Personal de Salud Asistencial de la Redes Yunguyo - 2012”, concluyó en que Las características institucionales relacionadas con el nivel de satisfacción laboral del personal de salud asistencial de la REDES Yunguyo 2012, fueron los años de servicio el 40,63% (39) tienen menor a 2 años de servicio  $P=0,001$ ; condición laboral el 50% (48) eran contratados  $P=0,011$ ; área donde labora el 41,67% (40) laboran en hospitalización  $P=0,000$ ; liderazgo el 67,71% (65) a veces tiene liderazgo  $P=0,001$ ; innovación el 82,29% (79) a veces tiene innovación  $P=0,001$ ; recompensa el 82,29% (79) a veces tiene recompensa  $P=0,002$ ; trabajo en equipo el 81,25% (78) a veces trabajan en equipo  $P=0,000$ ; cooperación el 81,25% (78) a veces tienen cooperación  $P=0,020$ ; cohesión el 84,38% (81) a veces tienen cohesión  $P=0,000$ .

En el presente trabajo he encontrado que los procesos organizacionales como el sistema de remuneración, la evaluación del rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones son importantes para satisfacer a los trabajadores ya que cuenta con una correlación positiva considerable del 78,3%. Considerando también que el reconocimiento, el buen salario, entre otros hacen que el trabajador se sienta satisfecho con su lugar de trabajo.

**Bueso, S. (2016)**, en su trabajo de investigación titulado “La Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte en San Pedro Sula-Honduras, concluye que, La relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral es una correlación positiva considerable, como se puede determinar si hay mejor clima organizacional, también mejora la satisfacción laboral de los empleados, por lo cual, es bueno mantener un clima laboral favorable, porque hay una mayor captación y retención del talento humano.

Se está de acuerdo con lo que indica Bueso, que existe una correlación positiva considerable del 79,7% entre el clima organizacional y la satisfacción laboral por lo tanto existe influencia entre ambas variables; esta influencia debido a que un buen ambiente de trabajo, con reconocimientos, capacitaciones y motivación va a provocar una buena satisfacción por parte de los trabajadores y van a sentirse realizados tanto profesional como personalmente.

## 5.2. Conclusiones

- a) Según la hipótesis 1, donde se obtiene una Sig. asintótica (bilateral) de 0.000, donde es menor que 0.05, aceptando la Hipótesis alterna, donde los comportamientos influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, con una correlación positiva media del 68,9%, entre los comportamientos y la satisfacción laboral.
  
- b) Según la hipótesis 2, donde se obtiene una Sig. asintótica (bilateral) de 0.001, donde es menor que 0.05, aceptando la Hipótesis alterna, donde la estructura de la organización influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, con una correlación positiva débil del 38%, entre la estructura de la organización y la satisfacción laboral.
  
- c) Según la hipótesis 3, donde se obtiene una Sig. asintótica (bilateral) de 0.000, donde es menor que 0.05, aceptando la Hipótesis alterna, donde los procesos organizacionales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, con una correlación positiva considerable del 78,3%, entre los procesos organizacionales y la satisfacción laboral.
  
- d) Según la hipótesis general, donde se obtiene una Sig. asintótica (bilateral) de 0.000, donde es menor que 0.05, aceptando la Hipótesis alterna, donde el clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, con una correlación positiva considerable del 79,7%, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

### **5.3. Recomendaciones**

- a)** Proponer al gerente de recursos humanos talleres como programas de motivación, de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y manejo de estrés ya que es muy importante y va a permitir que el personal tenga una mayor integración y compromiso con la Municipalidad y así alcanzar los objetivos organizacionales.
  
- b)** Recomendar que se establezcan ambientes físicos adecuados, con buena iluminación, comodidad y limpieza para que los trabajadores puedan sentirse a gusto y desarrollar sus tareas en las mejores condiciones posibles.
  
- c)** Se debe reconocer los logros y el resultado alcanzado por el personal, promoviéndolos para que enfrenten nuevas tareas y así desarrollarse tanto personal como profesionalmente.
  
- d)** Proponer que se realice evaluaciones periódicamente del clima organizacional para conocer el grado de satisfacción de los trabajadores así como también sus debilidades, para reforzar su desarrollo y corregir algunos errores que se presenten.
  
- e)** Sugerir los incentivos por asistencia; es decir, para los trabajadores que menos se ausenten en el año.

## CAPITULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes Bibliográficas

- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: editorial trillas s.a. recuperado el 01 de noviembre de 2017
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chiang, M. y et al. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción *laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y práctica* (vol. 3era). Mexico: mcgraw-hill interamericana , s.a. Recuperado el 20 de Octubre de 2017
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mcgraw-hill. Recuperado el 22 de Setiembre de 2017
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Tercera ed.). Mexico: Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Introduccion a la teoría general de la administracion*. México: McGraw-hill Interamericana.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press Mexico S.A. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017
- Gibson, J. et al. (1979). *Organizations: Estructure, Processes, Bahavior*. Texas: Businnes Publications.
- Gibson, J. y et al. (2001). *Las organizaciones: comportamiento estructura procesos*. Santiago: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 28 de Setiembre de 2017
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid, España: Dossat, S. A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mcgraw-hill / Interamericana editores, s.a.
- Ivancevich, J. y et al. (2006). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Mcgraw-hill/interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, Una*

*Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw-hill/interamericana editores s.a.

- Locke, E. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, United States: Rand McNally College Ed. Obtenido de <https://books.google.cl/books?id=q3E0109oUtUC&printsec=frontcover&dq=Handbook+Of+industrial+and+organizational+psychology&lr=&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-hill. Recuperado el 06 de Noviembre de 2017
- Pintado, E. (2011). *Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima, Perú: Arco Iris S.R.L. Recuperado el 08 de Setiembre de 2017
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México, S A .
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A. . Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de <https://es.scribd.com/document/359461049/Diagnostico-Organizacional-Dario-Rodriguez>
- Rodriguez, L. y et al. (2009). *Contabilidad para no economistas*. (E. e. gratuita, Ed.) España: Universidad de Salamanca. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/581/SISTEMAS%20DE%20REMUNERACION.htm>
- Sánchez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid, España: ESIC Editorial - Gráficas Dehon. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

## 6.2. Fuentes Hemerográficas

- Bernal, I. y et al. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Elsevier Doyma, 19. Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de [https://ac.els-cdn.com/S0123592314001624/1-s2.0-S0123592314001624-main.pdf?\\_tid=c72c6986-be92-11e7-b3c3-00000aacb35f&acdnat=1509492507\\_c842a47ecae6ef8430fbe58e15473fd9](https://ac.els-cdn.com/S0123592314001624/1-s2.0-S0123592314001624-main.pdf?_tid=c72c6986-be92-11e7-b3c3-00000aacb35f&acdnat=1509492507_c842a47ecae6ef8430fbe58e15473fd9)

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económicas y Administrativas*, 88. Recuperado el 10 de Setiembre de 2017

### 6.3. Fuentes Documentales

Arapa, S. (2012). El clima organizacional y su relación con el nivel de satisfacción laboral del personal de salud asistencial de la redes yunguyo. Juliaca: Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez". Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de [repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/454](http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/454)

Bueso, S. (2016). La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de industrias el calan en la zona norte. Honduras: Universidad Tecnológica de Honduras.

Hinojosa, C. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrado corazones padres franceses. Chile: Universidad de Playa Ancha.

León, L. (2016). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal del área de desarrollo social de la municipalidad provincial san miguel, 2016. cajamarca: universidad nacional del norte. Recuperado el 14 de OCTUBRE de 2017, de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9964/Le%C3%B3n%20Lique%20Luri%20Karina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saucedo, K. y Peña, W. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una industrial papelera de lima este, 2015. Lima: Universidad Peruana Unión.

Tello, Y., Saavedra, J. y Mosquera, H. (2014). Determinación del clima organizacional de los empleados de la empresa social del estado hospital san rafael de yolombó. Colombia: Universidad Católica de Manizales . Recuperado el 30 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/920/Juana%20Iris%20Saavedra%20Perea.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valencia, E. (2014). Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios ecua - american. Quito - Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4088/1/T1471-Valencia-Influencia.pdf>



Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

#### **6.4. Fuentes Electrónicas**

Agudelo, C. (2012). Prezi. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de <https://prezi.com/clrqvneyrm9d/clima-organizacional/>

Montenegro, R. (2013). Gestipolis. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <https://www.gestipolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAURA - 2016

| PROBLEMAS  | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS  | VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES   | METODOLOGÍA   |
|--|---|--|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Problema General</b></p> <p>¿En qué medida el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016?</p>      | <p style="text-align: center;"><b>Objetivo General</b></p> <p>Demostrar la influencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.</p>             | <p style="text-align: center;"><b>Hipótesis General</b></p> <p>El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura – 2016.</p>     | <p style="text-align: center;"><b>Variable X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Clima Organizacional</b></p> <p>a) <b>Los Comportamientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto individual</li> <li>• Grupo e Intergrupo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul> <p>b) <b>La estructura de la Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Macrodimensiones</li> <li>• Microdimensiones</li> </ul> <p>c) <b>Los Procesos Organizacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del rendimiento</li> <li>• Sistema de remuneración</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Diseño de Investigación</b></p> <p>No experimental de tipo transeccional, correlacional</p> <p style="text-align: center;"><b>Técnicas</b></p> <p>Encuesta</p> <p style="text-align: center;"><b>Población</b></p> <p>86 trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a) ¿De qué manera los comportamientos influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016?</p> | <p style="text-align: center;"><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Determinar si existe influencia entre los comportamientos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.</p> | <p style="text-align: center;"><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a) Los comportamientos influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.</p> |  |   |

| PROBLEMAS  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS  | VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES   | METODOLOGÍA   |
|--|--|--|--|---|
| <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p><b>b)</b> ¿De qué manera la estructura de la organización influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016?</p> <p><b>c)</b> ¿De qué manera los procesos organizacionales influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016?</p> | <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p><b>b)</b> Determinar si existe influencia entre la estructura de la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.</p> <p><b>c)</b> Determinar si existe influencia entre los procesos organizacionales y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.</p> | <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p><b>b)</b> La estructura de la organización influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.</p> <p><b>c)</b> Los procesos organizacionales influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016.</p> | <p><b>Variable Y</b></p> <p><b>Satisfacción Laboral</b></p> <p><b>a) Factores Higiénicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de trabajo</li> <li>- Administración de empresa</li> <li>- Salario</li> <li>- Relaciones con el supervisor</li> <li>- Beneficios sociales</li> </ul> <p><b>b) Factores Motivacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en sí</li> <li>- Realización personal</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Progreso profesional</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul> | <p><b>Muestra</b></p> <p>70 trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Huaura</p> <p><b>Estadístico de prueba</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chi cuadrado de Pearson</li> <li>• Coeficiente de correlación de Pearson</li> </ul> <p><b>Validación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfa de Cronbach</li> </ul> |

## ANEXO N° 02



**Universidad Nacional**  
**José Faustino Sánchez Carrión**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Buenos días, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto al Clima Organizacional y su Influencia en la Satisfacción Laboral, por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, gracias.

**Instrucciones:** Marque con un aspa “X”, según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

**1=Nunca**

**2=Casi Nunca**

**3=A veces**

**4=Casi siempre**

**5=Siempre**

| <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>   |                     |          |          |          |          |
|---|---------------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>I. Comportamientos (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)</b>                                 | <b>Calificación</b> |          |          |          |          |
|   | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1. ¿Considera que su rendimiento individual es bueno frente a las diferentes situaciones en el trabajo? |                     |          |          |          |          |
| 2. ¿Considera que existe una estructura jerárquica óptima? (Organigrama)                                |                     |          |          |          |          |
| 3. ¿Le brindan actividades de motivación?   |                     |          |          |          |          |
| 4. ¿Existe un liderazgo en la organización que labora?  |                     |          |          |          |          |
| <b>II. Estructura de la Organización (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)</b>                  | <b>Calificación</b> |          |          |          |          |
|   | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 5. ¿Pone en práctica los objetivos y políticas de la Municipalidad?                                     |                     |          |          |          |          |
| 6. ¿considera que tiene un espacio físico adecuado para realizar su trabajo?                            |                     |          |          |          |          |
| <b>III. Procesos Organizacionales (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)</b>                     | <b>Calificación</b> |          |          |          |          |
|   | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 7. ¿Evalúan frecuentemente su rendimiento laboral?  |                     |          |          |          |          |
| 8. ¿Considera que es justa la remuneración de acuerdo al trabajo que realiza?                           |                     |          |          |          |          |
| 9. ¿La comunicación que se produce en el ambiente de trabajo es eficaz?                                 |                     |          |          |          |          |
| 10.¿Decide por sí mismo aspectos de su trabajo?   |                     |          |          |          |          |

## SATISFACCIÓN LABORAL

| <b>IV. Factores Higiénicos (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)</b>        | <b>Calificación</b> |          |          |          |          |
|---|---------------------|----------|----------|----------|----------|
|   | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 11. ¿Se siente cómodo con las condiciones de trabajo en las que se encuentra?       |                     |          |          |          |          |
| 12. ¿Existe un buen manejo administrativo en la municipalidad?                      |                     |          |          |          |          |
| 13. ¿Está en desacuerdo con el salario recibido?                                    |                     |          |          |          |          |
| 14. ¿Se siente conforme con la forma en que sus supervisores juzgan su tarea?       |                     |          |          |          |          |
| 15. ¿Considera que los beneficios que le otorga la Municipalidad son los adecuados? |                     |          |          |          |          |
| <b>V. Factores Motivacionales (Marcar con una "x" en el recuadro apropiado)</b>     | <b>Calificación</b> |          |          |          |          |
|   | <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 16. ¿Le produce satisfacción el trabajo que realiza?                                |                     |          |          |          |          |
| 17. ¿Las funciones que desempeñas te ayuda para su realización personal?            |                     |          |          |          |          |
| 18. ¿Obtiene reconocimiento por el trabajo bien hecho?                              |                     |          |          |          |          |
| 19. ¿Tiene oportunidad de crecimiento profesional dentro de la Municipalidad?       |                     |          |          |          |          |
| 20. ¿Está de acuerdo con la responsabilidad que se le ha asignado?                  |                     |          |          |          |          |

## ANEXO N° 03

### El coeficiente de correlación de Pearson

$-1.00$  = *correlación negativa perfecta*. (“A mayor  $X$ , menor  $Y$ ”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que  $X$  aumenta una unidad,  $Y$  disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor  $X$ , mayor  $Y$ ”.

$-0.90$  = Correlación negativa muy fuerte.

$-0.75$  = Correlación negativa considerable.

$-0.50$  = Correlación negativa media.

$-0.25$  = Correlación negativa débil.

$-0.10$  = Correlación negativa muy débil.

$0.00$  = No existe correlación alguna entre las variables.

$+0.10$  = Correlación positiva muy débil.

$+0.25$  = Correlación positiva débil.

$+0.50$  = Correlación positiva media.

$+0.75$  = Correlación positiva considerable.

$+0.90$  = Correlación positiva muy fuerte.

$+1.00$  = *Correlación positiva perfecta* (“A mayor  $X$ , mayor  $Y$ ” o “a menor  $X$ , menor  $Y$ ”, de manera proporcional. Cada vez que  $X$  aumenta,  $Y$  aumenta siempre una cantidad constante).

Fuente: Hernández (2014, p 305)

## ANEXO N° 04

### Data para el Alfa de Cronbach

| N° | COMPORTAMIENTOS |    |    |    | ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL |    | PROCESOS ORGANIZACIONALES |    |    |     | FACTORES HIGIÉNICOS |     |     |     |     | FACTORES MOTIVACIONALES |     |     |     |     |
|----|-----------------|----|----|----|----------------------------|----|---------------------------|----|----|-----|---------------------|-----|-----|-----|-----|-------------------------|-----|-----|-----|-----|
|    | P1              | P2 | P3 | P4 | P5                         | P6 | P7                        | P8 | P9 | P10 | P11                 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16                     | P17 | P18 | P19 | P20 |
| 1  | 5               | 5  | 5  | 5  | 4                          | 5  | 5                         | 4  | 3  | 4   | 5                   | 4   | 5   | 5   | 3   | 5                       | 5   | 5   | 2   | 4   |
| 2  | 5               | 5  | 4  | 5  | 4                          | 5  | 5                         | 4  | 3  | 5   | 5                   | 3   | 5   | 5   | 2   | 5                       | 3   | 5   | 2   | 5   |
| 3  | 5               | 5  | 5  | 4  | 5                          | 5  | 5                         | 3  | 2  | 5   | 5                   | 3   | 4   | 5   | 2   | 5                       | 4   | 5   | 3   | 4   |
| 4  | 5               | 4  | 4  | 5  | 5                          | 5  | 5                         | 4  | 3  | 5   | 5                   | 3   | 4   | 5   | 3   | 5                       | 5   | 5   | 3   | 5   |
| 5  | 5               | 5  | 4  | 5  | 4                          | 4  | 4                         | 3  | 2  | 4   | 5                   | 4   | 3   | 5   | 3   | 5                       | 4   | 5   | 2   | 5   |
| 6  | 4               | 5  | 4  | 4  | 4                          | 4  | 4                         | 3  | 2  | 4   | 5                   | 4   | 3   | 5   | 3   | 5                       | 5   | 5   | 3   | 4   |
| 7  | 5               | 3  | 2  | 5  | 4                          | 4  | 3                         | 2  | 2  | 4   | 4                   | 4   | 3   | 3   | 2   | 4                       | 4   | 4   | 2   | 4   |
| 8  | 4               | 5  | 4  | 5  | 4                          | 4  | 4                         | 3  | 2  | 3   | 5                   | 3   | 3   | 5   | 3   | 5                       | 5   | 5   | 3   | 5   |
| 9  | 4               | 5  | 5  | 5  | 5                          | 5  | 5                         | 3  | 3  | 4   | 5                   | 3   | 4   | 5   | 2   | 5                       | 5   | 5   | 2   | 5   |
| 10 | 5               | 5  | 2  | 5  | 3                          | 4  | 4                         | 3  | 2  | 4   | 5                   | 3   | 3   | 5   | 3   | 5                       | 5   | 5   | 2   | 5   |



**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

---

Dra. Flor De María Garivay Torres

**Presidente**

---

Mg. Elvis Richar Sánchez García

**Secretario**

---

Mg. Jesús Jacobo Coronado Espinoza

**Vocal**

---

Mg. Miguel Ángel Luna Neyra

**Asesor**