



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El clima organizacional y la satisfacción laboral de los
trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio
Ambientales del Ministerio de Transportes y
Comunicaciones - 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Br. Blanca Abanto Carranza

ASESORA:

Mg. Miluska Rosario Vega Guevara

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ -2018

Página del jurado

Dr. Juan Mendez Vergaray

Presidente

Dra. Teresa Campana Añasco

Secretaria

Mg. Miluska Vega Guevara

Vocal

Dedicatoria

A mi familia, por su apoyo constante en mi superación personal, académica y profesional.

Agradecimiento

A todos los catedráticos de la Universidad César Vallejo, quienes inculcaron sus conocimientos y desplegaron toda su sapiencia para el logro de mis metas y aspiraciones, en especial a nuestra asesora, Mg. Miluska Vega Guevara, por sus valiosas orientaciones en el desarrollo de esta investigación.

Declaración de Autoría

Yo, Blanca Abanto Carranza, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado “El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones - 2016” presentado en 101 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría. De conformidad con la Resolución de Vicerrectorado Académico N° 00011-2016-UCV-VA. Lima 31 de mayo de 2016.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar el uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 7 de Junio del 2017

Firma

Blanca Abanto Carranza

DNI 18034318

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis “El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones - 2016”, que tuvo como objetivo determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral en la mencionada entidad pública.

El presente informe ha sido estructurado en siete capítulos, de acuerdo con el formato proporcionado por la Escuela de Postgrado. En el capítulo I denominado introducción, se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos, la justificación, el problema y los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se describen los criterios metodológicos empleados en la investigación y en el capítulo III los resultados descriptivos. En el capítulo IV se plasma la discusión de los resultados obtenidos. El capítulo V presenta las conclusiones que han surgido en base a las evidencias respectivas. En el capítulo VI se establecen las recomendaciones orientadas a la toma de decisiones y establecer las acciones necesarias para que el servicio que se brinda se desarrolle en un entorno que permita desplegar el potencial de cada colaborador. En el capítulo VII se precisan las referencias bibliográficas y en el capítulo VIII se incluyen los anexos de rigor científico que forman parte de la investigación.

Asimismo, conviene precisar que las conclusiones permitieron evidenciar un coeficiente de correlación de 0.698, el cual indica que la relación es directa y moderada, es decir que a medida que se mejore el clima organizacional mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Esperando señores del jurado que la investigación cumpla con los requisitos establecidos por la Universidad César Vallejo y merezca su aprobación.

La autora

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1 Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica	19
1.3 Marco conceptual	46
1.4 Justificación	47
1.5 Problema	49
1.6. Objetivos	51
1.7. Hipótesis	52
II. Marco metodológico	54
2.1. Variables	55
2.2 Operacionalización de las variables.	55
2.3. Metodología	57
2.4. Tipo de estudio	57
2.5. Diseño de estudio	58
2.6. Población, muestra y muestreo	58
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
2.8. Validación y confiabilidad de los instrumentos	61
2.9. Método de recolección de datos	63
2.10. Método de análisis de datos	63
III. Resultados	65
3.1. Resultados descriptivos	66
3.2. Contrastación de las hipótesis	70
IV. Discusión de resultados	75
V. Conclusiones	92

VI. Recomendaciones	94
VII. Referencias bibliográficas	98
VIII. Anexos	102
Anexo 1. Artículo científico	
Anexo 2. Matriz de consistencia	
Anexo 3. Constancia de haber aplicado	
Anexo 4. Formato de instrumentos	
Anexo 5. Validación de instrumentos	
Anexo 6. Otros	

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: Definiciones de satisfacción laboral relacionadas con las emociones.	36
Tabla 2: Definiciones de satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.	38
Tabla 3: Matriz de operacionalización de la variable clima organizacional.	56
Tabla 4: Matriz de operacionalización de la variable satisfacción laboral	56
Tabla 5: Validez del instrumento, según expertos.	62
Tabla 6: Confiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach.	63
Tabla 7: Escala de correlación según el rango de valores.	64
Tabla 8: Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Lima, 2016.	66
Tabla 9: Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por dimensiones y niveles	67
Tabla 10: Satisfacción Laboral por niveles de variable	68
Tabla 11: Satisfacción Laboral percibida por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por dimensiones y niveles	69
Tabla 12: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.	70
Tabla 13: Relación entre la motivación y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.	71

Tabla 14	Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.	72
Tabla 15	Relación entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.	73
Tabla 16	Relación entre los recursos humanos y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.	74

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1: Jerarquía de las necesidades humanas.	30
Figura 2: Visión actual y futura del rol del área de recursos humanos.	34
Figura 3: Roles del profesional de recursos humanos.	35
Figura 4: Desempeño.	40
Figura 5: Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Lima, 2016.	66
Figura 6: Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por dimensiones y niveles.	67
Figura 7: Satisfacción laboral por niveles de variable.	68
Figura 8: Distribución de frecuencias y porcentajes por niveles de la satisfacción laboral.	69

Resumen

La investigación que aquí se presenta bajo el título de “El clima organizacional y la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones - 2016”, tuvo como objetivo determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral en la mencionada entidad pública.

El trabajo se elaboró bajo los parámetros de una investigación descriptiva - correlacional, con diseño no experimental de corte transeccional o transversal. Los instrumentos utilizados para recolectar la información fueron dos cuestionarios que se validaron a través del juicio de expertos. La confiabilidad fue medida mediante el Alfa de Cronbach, obteniendo 0.807 para el cuestionario del clima organizacional y 0.810 para el cuestionario que midió la satisfacción laboral.

Los resultados evidenciaron que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ por lo cual se rechazó la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado indica que la relación es directa y moderada (0.698), es decir que a medida que se mejore el clima organizacional mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral y Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Abstract

The research presented here under the title "Organizational climate and job satisfaction of the Directorate General of Socio-Environmental Affairs of the Ministry of Transport and Communications - 2016" aimed to determine how the organizational climate relates to job satisfaction In the aforementioned public entity.

The work was elaborated under the parameters of a descriptive - correlational investigation, with non - experimental design of transectional or transversal cut. The instruments used to collect the information were two questionnaires that were validated through expert judgment. Reliability was measured using Cronbach's alpha, obtaining 0.807 for the organizational climate questionnaire and 0.810 for the questionnaire that measured job satisfaction.

The results showed that the value of $p = 0.000$ was lower than $p < 0.01$, so the null hypothesis was rejected, ie there is a direct relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the staff of the General Directorate of Socio-Environmental Affairs Ministry of Transport and Communications - 2016. It should be noted that the correlation coefficient found indicates that the relationship is direct and moderate (0.698), that is to say, as the organizational climate improves, staff satisfaction will also improve.

Keywords: organizational climate, job satisfaction and Ministry of Transport and Communications.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales.

Bueso (2016) realizó la investigación titulada *La relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte*, que se desarrolló bajo los parámetros de la investigación correlacional, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de corte transversal. La población compuesta por 21 empleados, se constituyó en la muestra de estudio, por ser una población finita. El instrumento seleccionado fue el cuestionario, documento elaborado en base al método de escalamiento tipo Likert. Los resultados obtenidos le permitieron concluir que existe una correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aspecto que redundará en la captación y retención del talento humano, con un coeficiente de correlación de Pearson de +0.807*

Pérez y Rivera (2015) realizó la investigación titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013*, que se desarrolló bajo los parámetros de la investigación descriptivo correlacional, con un diseño no experimental de corte transeccional. La población estuvo compuesta por 148 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana y la muestra conformada por 107 personas de la mencionada población. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento que permitió la recolección de los datos el cuestionario; el primero, para el Clima Organizacional, fue el cuestionario de Sonia Palma y para la satisfacción laboral el de Price. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Hinojosa (2010) realizó la investigación titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*, que se desarrolló bajo los parámetros de la investigación exploratoria, con diseño descriptivo – transversal. La población estuvo compuesta por 85 docentes que trabajan en el colegio Sagrados Corazones Padres Franceses y la muestra conformada por 80 profesores de la mencionada población. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento que permitió la recolección de los datos el cuestionario. Los resultados evidencian que el clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros factores.

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2010) realizaron la investigación titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena* bajo un enfoque transversal correlacional, se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos), y cualitativas (focus group confirmatorio), en una muestra de 96 trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero de la Región del Maule. Los resultados indican que la correlación entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral resultó estadísticamente significativa, presentando una relación positiva y un grado de asociación de 41.3% ($r = 0.413$; $p < 0.05$). Considerando las dimensiones de satisfacción laboral, todas éstas obtuvieron una correlación significativa y positiva con el clima general ($p < 0.05$) La dimensión que resultó más asociada al clima organizacional general es Tarea en el Trabajo Actual ($r=0.477$), luego siguen Supervisión ($r=0.452$), Compañeros de Trabajo ($r=0.402$), Oportunidades de Ascenso ($r=0.344$) y Sueldo ($r=0.303$)

Martin (2015) realizó la investigación titulada *La satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en el ámbito educativo* bajo el enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional. La muestra está compuesta por 100 personas dentro de las cuales se encuentran 21 hombres (21%) y 79 mujeres (79%). Con una media de edad de 42,7 años, que oscila entre los 25 hasta los 62

años. Y con una desviación típica de 8,4. Del total de la muestra el 49% correspondió a primaria (49) y el 51% a secundaria (51), como aparece en la tabla 1 el porcentaje de hombres en primaria es del 18,4 frente al 81,6 que constituye el grupo de mujeres, mientras que en el caso de secundaria el 23,5 son hombres y el 76,5 son mujeres Para realizar este estudio hemos recabado información mediante dos cuestionarios. Los resultados arrojaron que existe un nivel de correlación entre las dos variables estudiada de 0,469.

Antecedentes nacionales.

Calcina (2015) realizó la investigación titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012*, que se desarrolló bajo los parámetros de una investigación de nivel aplicativo, de tipo cuantitativo y con un diseño descriptivo de corte transversal. La población estuvo compuesta por 35 enfermeros. La técnica fue la encuesta y los instrumentos la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer y el de satisfacción laboral denominado SL-SPC, elaborado por Sonia Palma Carrillo, previa autorización de la autora. Los resultados obtenidos le permitieron concluir que el clima organizacional en su mayoría es regular (71.4%) en lo que respecta a los factores de recompensa, apoyo y conflicto, los tres obtuvieron un 83%, y un porcentaje considerable expresa que es muy buena en cuanto a estructura (57%), riesgo (57%) y dimensión calor (71%). En cuanto a la satisfacción laboral el mayor porcentaje manifiesta que media (85.7%) y la mayoría manifiestan que es media referida a las condiciones físicas y materiales (68.6%), beneficios sociales (57%), relaciones sociales (91.4%), desarrollo personal (68.6%) y desempeño de las tareas (77.1%).

Arias y Arias (2014) realizó la investigación titulada *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*, que se desarrolló con un diseño correlacional y se trabajó con una muestra de 45 trabajadores de una pequeña empresa privada. El instrumento aplicado fue el Perfil Organizacional de Liker y la Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall. Los resultados indicaron que existen relaciones

moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral. Asimismo, se concluyó que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada.

Llaguento y Becerra (2014) realizaron la investigación titulada *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014* bajo el enfoque de la investigación cuantitativa, con diseño descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 25 trabajadores administrativos y técnicos que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos hojas censales cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables de Alpha de Cronbach. Los datos fueron procesados con el Programa SPSS. Los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación directa significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa Divemotor - Cajamarca.

Casana (2015) realizó la investigación titulada *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy*, donde la muestra estuvo conformada por 174 trabajadores con un rango de edad de 20 a 60 años, ambos sexos, con un grado de instrucción mínima de Secundaria Completa, cuya relación laboral con la empresa es de estables y contratados. Las variables trabajadas fueron evaluadas mediante dos instrumentos: Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SP (1999). Finalmente, se encontró como resultado que existe correlación altamente significativa entre ambas variables de manera general. Y se pudo apreciar una correlación significativa entre los indicadores de clima organizacional y los factores de satisfacción laboral; además se encontró que la mayoría de la población manifiesta un nivel regular en el clima organizacional y en la satisfacción laboral.

Pelaes (2010) realizó la investigación titulada *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* bajo los parámetros de la investigación sustantiva, de nivel descriptivo correlacional y diseño descriptivo – explicativo. La muestra estuvo conformada por 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú, a los que se aplicó la Escala de Clima Organizacional y sus respectivos 200 clientes a los que se les aplicó el Cuestionario de Satisfacción del Cliente. Los resultados permitieron concluir que existe una correlación entre el clima organizacional y desempeño laboral de 0.64, la cual resulta ser positiva y significativa.

1.2 Fundamentación científica

A continuación se presentan las diferentes concepciones y teorías relacionadas con el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en diferentes organizaciones, se describen además las dimensiones que permitieron su medición y las teorías que las sustentan: presentando la teoría de Chiavenato (2009) como sustento de la variable clima organizacional y Robbins y Judge (2009) como sustento de la variable satisfacción laboral.

Clima organizacional.

Orígenes del término.

En un mundo altamente competitivo, donde las organizaciones exploran continuamente nuevas formas de capturar el mercado, la gestión ha cobrado un papel relevante con el único objetivo de responder a la demanda existente en el menor tiempo posible y con un óptimo nivel en el servicio o producto, al menor coste y con los máximos estándares de calidad, pues, "...el mercado global y la competencia nacional e internacional han logrado que las organizaciones en todo el mundo entiendan que su supervivencia depende de la alta calidad." (Evans y Lindsay, 2008, p.11)

En este sentido, es necesario resaltar que gestionar de forma eficaz y eficiente demanda una serie de estrategias que permitan a la organización tener un mayor conocimiento de su situación en el mercado, a fin de realizar una correcta toma de decisiones. Sin embargo, cualquier decisión que se tome para mejorar la calidad del servicio y el rendimiento organizacional, se debe realizar tomando en cuenta a los recursos humanos con los que cuenta, principal activo de cualquier empresa u organización.

No en vano, la gestión de los recursos humanos es un factor clave dentro de cualquier administración y es importante tomar conciencia de este aspecto, pues, ésta "...es una función que llevan cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización." (UPLA, 2008, p. 82)

La idea de que las organizaciones "compiten mediante las personas destaca el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de una organización para administrar el talento o capital humano" (Bohlander y Snell, 2008, p. 14)

Desde este punto de vista, lograr un clima organizacional favorable generará un impacto positivo en la gestión o administración de la misma, lo cual redundará en el logro de los objetivos y metas propuestas en una organización.

Pero, qué se entiende por clima organizacional. En primer lugar, cabe mencionar que este término es de uso relativamente reciente, pues es Gellerman, quien lo introduce recién en el año 1960 en el ámbito de la psicología organizacional, aunque sus orígenes se pueden situar en la corriente que propone la Escuela de la Gestalt y que surge en la época de la primera guerra mundial, triste acontecimiento suscitado entre los años 1914 y 1918.

Se manifiesta aquí un especial interés por el ambiente, los estímulos que reciben las personas y el efecto psicológico que éstos generan. Estos estudios sirvieron como base para otras investigaciones entre las que destacan los

trabajos de Lewin, Pippitt y White, quienes llegan a introducir el término “clima social”, entendido como el factor que surge como respuesta al contexto donde se genera.

Sobre el origen del clima organizacional, Méndez, como se citó en García (2009) refirió que “...está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por sus participación en un sistema social” (p. 45)

Otros autores, como Bruner (1987) también refirieron que el origen del término clima organizacional, encuentra sus bases en la Escuela Funcionalista y en la Escuela de la Gestalt, “...el concepto de clima organizacional, está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas del pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas, la funcionalista y la gestalt” (p. 14).

La corriente funcionalista propugna que el comportamiento y el pensamiento de las personas se ven influenciadas por el ambiente en el cual se desarrollan y son las diferencias que existen en cada ser humano las que van a tomar un rol muy importante en el proceso de adaptación de la persona al medio donde se desenvuelve, mientras que la Gestalt se enfoca en la organización de la percepción del trabajador.

Como se puede notar, los estudios que intentan explicar el origen del término son diversos y, si bien es cierto, las bases propias del término se remontan varias décadas atrás, “En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición” (Uribe, 2015, p. 39)

Por su parte, Chiang, Martín y Núñez (2010) realizaron una interesante sinopsis sobre el origen y uso del término clima organizacional y que, para efectos de contar con un espectro mucho más amplio sobre el tema, se considera oportuno referir:

El concepto de clima organizacional se suele atribuir a la teoría de la motivación que desarrolló Lewin en 1951 (Bonoma y Zaltman, 1981), pero el concepto mismo, se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60 y 70, a raíz del libro de Litwin y Stringer (1968), y de los dos trabajos fundamentales de Forehand y Von Gilmer (1964) y de James y Jones (1974). Durante los últimos albores del siglo XX, los estudios de La Follette y Sims (1975), Jackofsky y Slocum (1988) junto con el de Payne (1990), arrojaron nuevos destellos de luz al respecto. (p. 14)

En muchas ocasiones, también se ha generado la confusión o controversia entre los términos “clima organizacional” y “cultura organizacional”, confundiéndose muchas veces su significado al punto de utilizarlos como si fueran sinónimos. Sin embargo, es necesario aclarar que

La diferencia del clima en relación con la cultura estriba en que, si bien ambos son procesos psicosociales construidos mediante la interacción y configuran visiones compartidas de la empresa, el clima es más reactivo y valorativo en relación con lo que pasa en la organización, mientras que la cultura es más generativa y normativa y pretende influir en lo que debe pasar. (De Quijano y Navarro, 2003)

Al respecto, conviene recordar lo que señala Napoli en Filippi y Zubieta (2010),

Uno de los temas que generalmente se asocia a la cultura organizacional es el clima laboral. Sin embargo hay que diferenciar ambos conceptos ya que el clima no es tan permanente como la cultura, y por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular. (p. 90)

La revisión de la diversa bibliografía, presenta una serie de enfoques sobre el clima organizacional, entre los que se ha considerado oportuno mencionar los siguientes:

Enfoque objetivo o estructural: referido a las características propias de la organización y a las diferencias que se presentan en función al tipo de servicio o bienes que ofrece a la sociedad. De esta forma se cuenta con empresas educativas, industriales, manufactureras y una amplia diversidad de propuestas que buscan cubrir diversas necesidades del mercado. Una de las principales características aquí es la perdurabilidad en el tiempo y, aquí, el clima organizacional se dará como un atributo propio de la organización.

Enfoque subjetivo: relacionado directamente con el tópico de estudio que se está tratando en esta investigación, pues, se centra en las percepciones de los trabajadores íntimamente relacionados con el nivel de satisfacción de sus propias necesidades. Este enfoque fue propuesto por los investigadores Halpin y Crofts, quienes "... estudiaron el clima organizacional en la escuela pública y los describen en términos de "opinión" que el empleado se forma de la organización." (Ucero, p. 4). Se centra más en el atributo de las personas y en sus características individuales. El clima organizacional aquí se enfoca entonces en las personas y cómo estas reaccionan, en función a diversas emociones, en el entorno organizacional.

Enfoque ecléctico: este enfoque encuentra su base en la propuesta de Litwin y Stringer (1968), quienes propugnaron una combinación de los dos enfoques previos, es decir, el objetivo y el subjetivo, considerando así un modo más integral que implica tanto a la organización y las condiciones que reúne como a las personas, sus actitudes y motivaciones respecto al lugar donde se desempeña.

Definiciones de clima organizacional.

En este acápite, se considera oportuno hacer una breve referencia al uso de la palabra “clima”, pues, de acuerdo a si bien es cierto el concepto tradicional de la palabra se asocia a un estado meteorológico, metafóricamente se ha trasladado a la esfera social, con la finalidad de reflejar las condiciones psicológicas que prevalecen en un entorno social determinado. (Ekvall, 2003)

Habiendo esclarecido este primer punto, se puede señalar que Chiavenato (2009) definió al Clima Organizacional como “... las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros” (p. 26)

Por su parte, la UPLA (2008) definió este término como “...un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado..” (p. 87).

Toro (1992) lo definió como “...una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo y de una empresa.” (p. 67)

Cabe mencionar aquí que el clima organizacional se encuentra estrechamente ligado a la motivación que tiene cada trabajador de la organización; así cuando el nivel de motivación es alto, el clima organizacional mejora, mientras que, el caso contrario, repercute en un clima organizacional poco positivo. (Chiavenato, 2007)

Bien lo señaló Porret (2003) al decir que, en la medida que el clima organizacional sea positivo, las actitudes que se generen a raíz de él también serán positivas, sin embargo, cuando este clima es negativo, los trabajadores también los traducirán en su comportamiento hacia el trabajo y la propia organización. De esta forma, se podrían producir situación de absentismo, rotación, quejas de los clientes, accidentes de trabajo, baja productividad o falta

de participación, situaciones, todas, que perjudican el logro de los objetivos institucionales.

Así, la Universidad Pontificia Bolivariana (2005), también coincidió en su conceptualización, cuando señaló que "... clima organizacional se entiende como la percepción que tienen los empleados de los elementos culturales. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional" (p. 9).

Como se puede notar, existe una estrecha relación entre clima organizacional y actitudes, motivo por el cual si se quiere lograr que una organización mejore su productividad, eleve el nivel de sus ingresos y se mantenga en un mercado global, cada vez más competitivo, es menester que se dirijan los esfuerzos a lograr un buen clima dentro de la organización y, lo que es más desafiante, mantenerlo a través del tiempo.

Por su parte, Alvarez (como se citó en García, 2009) "...define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional" (p. 47).

Con esta definición, se refuerza una vez más la incidencia o relación que tiene el clima organizacional en las reacciones que demostrarán los colaboradores de una empresa frente al ambiente en el que desarrolla sus actividades. No puede pedirse a un trabajador que sea eficiente, eficaz y contribuya a lograr mayores niveles de productividad si este mismo trabajador no recibe un trato adecuado, una remuneración acorde al trabajo que realiza y sin las condiciones mínimas necesarias para desarrollar sus funciones.

Por ello, De Quijano y Navarro (2003) señalaron que

El clima organizativo se puede entender como la reacción positiva o negativa compartida por los trabajadores al percibir los múltiples

aspectos de la vida organizativa. Esta "reacción" se construye a base de percepciones a las que se atribuyen significados y que despiertan emociones y valoraciones.

Es conveniente tener siempre presente, que el trabajador es un ser humano, y como tal, debe ser respetado en su dignidad, en sus derechos y recibir un trato adecuado. En consonancia, es importante señalar que, a la par, también existen los deberes que le corresponde realizar. Ambos aspectos, derechos y deberes deben ser coherentes e intentar que todo sea equilibrado.

Cabe recordar, como dijo Alles (2008), que los trabajadores "...concurren a trabajar no sólo llevando consigo la parte de su personalidad correspondiente a sus aspectos profesionales, sino que está presente "todo el individuo", con sus emociones, alegrías, tristezas, ilusiones y situaciones personales, ya sean positivas o no" (p. 295)

Si un trabajador recibe un trato digno y se siente cómodo y considerado dentro de la empresa donde labora, la reacción, de acuerdo a los diversos teóricos e investigadores que han profundizado en esta temática, serán positivas y, ello, por supuesto, redundará en beneficio de la propia organización.

Tal como se encuentra en la Revista Mercado (2003), donde se señaló que "El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc)" (p. 6)

Se puede decir entonces, que el clima organizacional está directamente relacionado con la percepción que cada persona tiene respecto al entorno en el que se desenvuelve dentro de la empresa y donde confluyen diversos factores que responden a las características individuales de cada trabajador como a las condiciones que presenta la organización para desarrollar las funciones.

El clima laboral u organizacional son propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, según es percibido y sentido por aquellas personas que tienen actividad en él, o están familiarizadas con él. (Porter, Lawler y Hackman, 1975 en Porret, 2003).

Dimensiones de clima organizacional.

Motivación

Como refirió Chiavenato (2009) este término proviene "...del vocablo latino "movere", que significa mover, es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares" (p. 525).

Desde esta perspectiva, la motivación se convierte en la razón por la que una persona actúa ante determinadas circunstancias, aquellos pensamientos y/o preferencias inconscientes que conducen y orientan la conducta con un determinado objetivo.

Por su parte, Cuba (2000) refirió que la motivación es un "...un proceso psicológico encargado de generar, guiar y mantener en curso una conducta y lo hace en función de una meta o de un propósito." (p. 135)

Otra definición interesante, es la que propone Frisancho (2012), al señalar que "...la necesidad genera el estado motivacional o motivo, éste impulsa al comportamiento a buscar y consumir el estímulo que restablezca la constancia del medio interno del organismo" (Frisancho, 2012, p. 181).

Se encuentra nuevamente aquí a la motivación relacionada con el término necesidades, pues, diversos autores, consideran que el ser humano actúa con la finalidad de resolver o satisfacer estas necesidades, las cuales han sido clasificadas de diversas maneras. Más aún, autores como Chivenato₃ (2007), establecen que "Para comprender qué motiva el comportamiento, es necesario el conocimiento de las necesidades humanas" (p. 145).

Cabe aquí mencionar, respecto a la motivación, que ésta puede ser de tres tipos: extrínseca, intrínseca y trascendente, las cuales irán funcionando de acuerdo al nivel de requerimientos y necesidades que tengan los trabajadores de la empresa.

Por motivación entendemos aquella fuerza o impulso que lleva a una persona a elegir una acción concreta entre aquellas que podría realizar en unas circunstancias dadas. La motivación es la respuesta interna de la persona ante el valor percibido de una acción. Interesa resaltar aquí la palabra percibido porque la motivación es la respuesta a un valor pero tan sólo en la medida en que el valor es percibido por el sujeto. (CAME, 2007, p.1)

De esta forma, las necesidades, para Frisancho (2012) se pueden clasificar entre necesidades fisiológicas y necesidades psicológicas. En el primer grupo se encontrarían las necesidades como el hambre, la sed y la sexualidad y, en el segundo grupo, se incluyen, entre otras, necesidades psicológicas personales como: competencia, determinación y sociabilidad.

Todo este conjunto de necesidades, han sido investigadas y analizadas desde diversas posturas y perspectivas, siendo la más conocida y difundida la pirámide de necesidades propuesta por Abraham Maslow. Este autor, sostiene que las necesidades humanas se encuentran divididas en función a jerarquías y niveles, así cuando se cubren las necesidades básicas o de primer orden, se pasa a sentir la necesidad de satisfacer las que corresponden al orden superior.

Según la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, el hombre está motivado por cinco tipos bien definidos de necesidades: necesidades fisiológicas, de seguridad, amor (afecto), estimación y autorrealización. Todas ellas están dispuestas en una jerarquía por orden de su poder para motivar la conducta. (Hampton, 1989, p. 430)

Es decir, en la medida que el colaborador de una organización vaya encontrando que sus necesidades son cubiertas, se sentirá más motivado para involucrarse con las funciones o tareas que desempeña. A medida que va obteniendo diversos logros que lo ayudan a cubrir esas necesidades, irá esforzándose por conseguir mayores logros y, ello, implica el despliegue de todo su esfuerzo para conseguirlo.

Mientras que McClelland, junto con su equipo de colaboradores, ofrece una forma muy diferente de concebir la motivación del ser humano a través de sus necesidades. No las organiza, como Maslow, por orden jerárquico sino buscando una explicación al éxito individual. Las tres necesidades identificadas son: del logro, de afiliación y de poder. (Alles, 2008, p. 282)

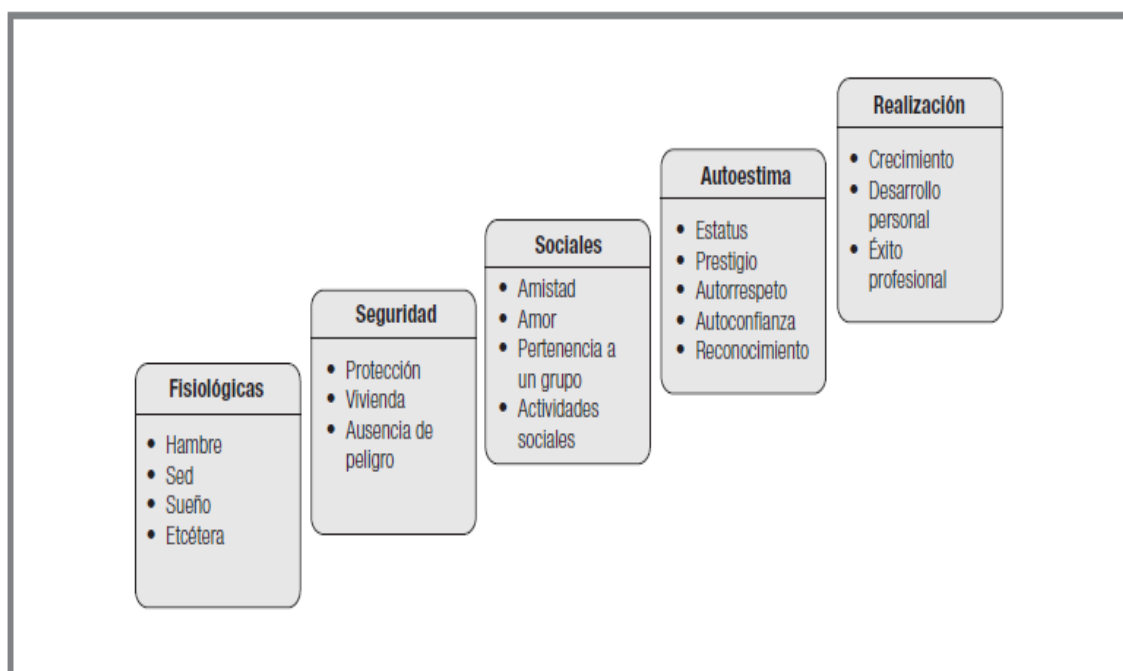


Figura N° 1: Jerarquía de las necesidades humanas
Fuente: Chiavenato, 2007, p. 52

Comunicación

La palabra comunicación tiene su raíz en la palabra latina "communicare", que significa "poner en común". En este sentido, se puede decir que el proceso de la

comunicación es la transmisión de un pensamiento o idea de una persona a otra o el intercambio de pensamientos u opiniones.

La comunicación permite transmitir información, intercambio de ideas, emociones y favorecer el desarrollo de una sociedad. (Pavia, 2012), convirtiéndose así en un aspecto medular para mantener buenas relaciones en todo contexto y lugar.

En su sentido más amplio, es llevar a cabo el cambio, es decir, influir en las acciones de las personas. La comunicación resulta esencial, para el funcionamiento interno y externo de la organización, pues, como refirió Hampton (1989) "... la comunicación es el proceso en virtud al cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado" (p. 515)

Alles (2011) precisó que la comunicación es la "Transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores" (p. 103)

La comunicación humana está presente en todo momento de la vida del ser humano y es un elemento fundamental para desarrollar adecuadamente cualquier tipo de relación humana, si no se establecen los canales de comunicación correctos, los objetivos trazados no se podrán cumplir satisfactoriamente, más aún, en el caso de las organizaciones, en las cuales se realizan las actividades con diversos tipos de personas, cada una con sus propios intereses y motivaciones.

Más aún, si se habla de un contexto organizacional, pues, como señaló Pavia (2012) "...el factor humano no se comporta de forma mecanizada, ya que le influyen multitud de factores que ayudan a aumentar o disminuir el rendimiento del trabajador". (p. 67) Por ello, la necesidad de establecer adecuados nexos de comunicación, que permitan que los mensajes sean claros, oportunos y pertinentes, a fin de evitar malentendidos que generen situaciones de conflicto.

“La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra” (Chiavenato, 2000, p. 87).

Un elemento que entra a jugar un rol importante en el proceso comunicativo es el lenguaje que, según Chomsky en Sánchez (1999) se definió como “...un medio destinado tanto a la creación como a la expresión del pensamiento en su sentido más amplio: es decir, no solo a unos determinados conceptos de orden intelectual sino a todas las gamas del pensamiento humano” (p. 24).

Por ello, es importante encontrar el modo de comunicación más eficaz, con el lenguaje pertinente, a fin de lograr la cooperación de cada uno los miembros del equipo de trabajo.

Senati (2013) señaló que la comunicación es un “...intercambio de ideas que exige atención, memoria y motivación, las que a su vez, serán favorecidas si la comunicación se establece sobre bases firmes. Habilidades del emisor y del receptor” (p. 18).

Toma de decisiones

Dentro de toda organización y, en la vida misma, existen una multiplicidad de momentos en los cuales necesitamos tomar decisiones sobre diversos aspectos o situaciones. Es decir, tenemos que elegir, entre las alternativas que tenemos frente a determinadas circunstancias, lo cual, por supuesto, implica dejar de lado otras opciones que pueden afectar o no, dependiendo de la elección que se haga.

De ahí la importancia de reflexionar, meditar y discernir entre las opciones que se tienen para que ésta sea la más adecuada o idónea. Entra en juego aquí, un factor muy importante que es el juicio crítico, aspecto que ayudará a resolver el conflicto entre lo que debo hacer, lo que quiero y lo que me conviene.

Se podría decir entonces que la toma de decisiones es un proceso que va a permitir elegir la mejor alternativa para optimizar la eficacia y eficiencia de la organización.

Umanzor (2011) refirió al respecto que “La toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos en la vida, la familia, la empresa, organización” (p. 16).

Más aún en una época como la que se vive actualmente, donde los cambios son constantes y exigen a las organizaciones mantenerse alertas y en constante evolución, a fin mantenerse vigentes y asegurar su permanencia en el tiempo. Esta situación implica realizar un análisis continuo del entorno empresarial, con la finalidad de contar con información oportuna para una toma de decisiones adecuada.

De ahí que Chivenato² (2009) señaló que “Los administradores piensan que la información es un insumo del proceso de toma de decisiones y además evalúan las acciones que origina” (p. 306).

Hay que considerar aquí que toda empresa, por más pequeña que sea, requiere conocer para poder decidir. De lo contrario, se estará navegando sin un norte que permita llegar a buen puerto.

Daft (como se citó Alvarez, 2003), refirió que una decisión es “la emisión de un juicio referente a lo que se debe hacer en una situación determinada, después de haber deliberado acerca de algunos cursos de acción específicos” (p. 25).

Es necesario recordar aquí que la toma de decisiones es un proceso que se da en todo ámbito y nivel de la sociedad, en mayor o menor grado, pero siempre orientada a lograr un objetivo o fin determinado. Por este motivo, antes de tomar cualquier decisión se requiere tener muy claro, cuál es el objetivo que se persigue, pues, ello permitirá tener un panorama más claro al momento de decidir.

Asimismo, es importante tomar en cuenta todas las alternativas u opciones que se tienen y elegir la más conveniente para la situación que se enfrenta.

De ahí que uno de los factores que complican más la toma de decisiones sea la incertidumbre, pues, no hay nada que garantice que la decisión que se toma sea la mejor.

Hampton (1989) refirió que “Otro nombre que se da a la toma de decisiones es solución de problemas. En efecto, el factor que activa el proceso de toma de decisiones gerenciales es darse cuenta de que existe un problema” (p. 221).

En ese contexto, la toma de decisiones se convierte en una habilidad esencial en el proceso de gestión, donde van a conjugar diversos aspectos como las competencias, capacidad, personalidad, entre otros componentes, que permitan tomar la mejor decisión; mucho dependerá de cómo se visualiza y se afronta la problemática suscitada para optar por la mejor decisión.

Recursos humanos

El término recursos humanos corresponde al ámbito de la administración, en la medida que ha ido avanzando los estudios al respecto, esta acepción también ha ido variando y Alles (2011) aclaró que son diversas las acepciones que se le atribuyen, entre ellas Capital humano, Gestión del talento, Talento humano y todas aquellas referidas a evidenciar el desempeño de las personas dentro de una organización.

Chiavenato (2007) señaló que “...la expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones” (p. 1).

Posteriormente, Chivenato amplía este concepto, estableciendo que “Los recursos humanos de las organizaciones están constituidos por individuos y grupos, es decir, por la gente que desempeña actividades y hace aportaciones

que permiten a la organización servir para un propósito particular” (Chiavenato, 2009, p. 24).

Por ello, se han realizado diversos estudios, a fin de encontrar la mejor manera de gestionar los recursos humanos de una organización. En este sentido, Alles (2011) realizó una interesante propuesta orientada a los aspectos que se deben considerar para un efectivo desarrollo de las personas que tienen a su cargo el factor humano de la empresa.



Figura N° 2: Visión actual y futura del rol del área de Recursos Humanos
Fuente: Alles, 2011, p. 28

De esta forma se puede establecer que el término “recursos humanos”, hace referencia a todas las personas que laboran dentro de una empresa u organización y que gracias al trabajo que desarrollan es que se pueden lograr los objetivos o fines para los que fue creada.

Allés (2014) señaló que “El término Recursos Humanos hace referencia a la disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización” (p. 22).

Se desprende de ahí, la importancia que tiene para cualquier organización el componente humano. No en vano, Hampton (1989), respecto a los recursos humanos, señaló que “...suelen ser los recursos de mayor valor en un sistema de producción... El trabajo (o puesto) debe diseñarse de manera que motive a los empleados a alcanzar las metas utilizando sus capacidades y destrezas” (p. 699).

En ese sentido, el área correspondiente a recursos humanos juega un rol neurálgico para ubicar adecuadamente al personal en los roles o funciones que van más acordes a sus habilidades y destrezas.

Así, Alles (2008) consideró que el profesional de recursos humanos desempeña los siguientes roles:



Figura N^o 3: Roles del profesional de Recursos Humanos
Fuente: Adaptado de Alles, 2008

Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral, actitud que asume un trabajador en relación a la labor o función que desarrolla dentro de una organización, es un factor que ha cobrado especial relevancia en los últimos años, debido al impacto que tiene en el logro de los objetivos institucionales.

De ahí que, Robbins y Judge (2009) desde un enfoque de las actitudes y la satisfacción laboral, definan a este último término "... como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características" (p. 30).

Se desprende de esta definición que, si una persona se encuentra contenta, satisfecha con el trabajo que desarrolla, realizará una buena labor, eficaz y eficiente; caso contrario, si lo que siente el trabajador es insatisfacción su desempeño será deficiente.

Los trabajadores satisfechos son más proclives a hablar en forma positiva acerca de la organización, a ayudar a otros y a ir más allá de las expectativas normales de su puesto, quizá porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. (Robbins y Judge, 2009, p. 84).

Por su parte, Chiang, Martín, y Núñez (2010) en base a la revisión de una multiplicidad de definiciones que se puede visualizar en las Tabla 1 y 2, refirieron que la satisfacción laboral es "... aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo" (p. 156).

Tabla 1:

Definiciones de satisfacción laboral relacionadas con las emociones.

Año	Autor		Definición de satisfacción
1969	Crites		El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, Hulling	Kendall y	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke		Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1986	Price y Mueller		Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1990	Mueller y McCloskey		
1993	Muchinsky		Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstron y Davis		Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

Nota: Chiang, Martín, y Núñez (2010)

Con base en estas definiciones, resalta aún más la importancia de lograr que la organización realice una adecuada gestión del talento humano, pues de ello dependerá en gran medida el nivel de satisfacción de los colaboradores, en cualquier rango y nivel, pues, en su calidad de seres humanos siempre guardarán el anhelo de ver colmadas sus expectativas personales, profesionales y económicas. Ya se ve, que las actitudes y emociones marcan aquí un rol preponderante, pues, son éstas las que van a marcar las respuestas de un trabajador frente a las condiciones que se le brinden en su centro de labores.

Como se mencionaba en líneas precedentes, quizá todo empieza cuando se logra entender que los trabajadores son seres humanos, que necesitan ser debidamente considerados y respetados. No se puede pedir que un trabajador se dé por completo en la empresa cuando existen preocupaciones económicas en casa, cuando existen deseos de superación y crecimiento profesional truncos o cuando se habla de valores y, como empresa, se atenta contra su dignidad, con sueldos escasos, con horarios que limitan la vida familiar o explotando al ser humano solo para beneficio propio.

...el esfuerzo humano resulta trascendental para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización logrará los objetivos; en caso contrario, no podrá sostenerse en el tiempo. De aquí que todas las organizaciones deben dirigir su atención al talento humano. (Benjumea, 2008, pp. 19-20)

Son muchos los indicadores que demuestran que los trabajadores insatisfechos, no trabajan bien, no se identifican con el trabajo y la empresa, no aportan, no contribuyen, por el contrario, aquellos que se sienten contentos son más activos y productivos.

De ahí la importancia que las empresas asuman la postura de buscar el bien común y la realización integral de la persona humana, aspectos que redundarán en beneficio de la propia empresa y a favor de la sociedad en general.

Tabla 2:

Definiciones de satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.

Año	Autor	Definición de satisfacción
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
1975	Schneider y Snyder	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1976	Payne, Fineman y Wall	
1977	Salancik y Pfeffer	
1979	Aldag y Brief	
1991	Arnold, Robertson y Cooper	
1992	Bravo	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1976	Blum	
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral
1984	Peiró	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
1986	Griffin y Bateman	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1993	Newstrom y Davis	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.

Nota: Adaptado de Chiang, Martín, y Núñez (2010)

Así, de acuerdo a lo señalado por Hampton (1989) "...cuando los grupos de trabajo ofrecen un centro de satisfacción a los individuos, disminuyen el ausentismo y la rotación de personal. La reducción de costos retrasos y otros problemas conexos con el ausentismo..." (p. 394).

Sin embargo, esta tarea no es fácil, pues, las características de cada trabajador son diferentes, no todos son iguales ni tienen las mismas necesidades

y motivaciones, ni mucho menos el mismo desempeño o habilidades. Por ello, Alles (2014) aseveró que “El ambiente laboral, bueno o malo, será la resultante de un sinnúmero de factores. Sobre algunos se podrá accionar, sobre otros no. Analizar el ambiente laboral, para determinar cómo es vivido y percibido por los colaboradores, es en todos los casos un tema complejo y serio” (p. 343).

Para ello, la organización requiere realizar una adecuada gestión del talento humano, pues de ello dependerá en gran medida el nivel de satisfacción de los colaboradores, en cualquier rango y nivel, pues, en su calidad de seres humanos siempre guardarán el anhelo de ver colmadas sus expectativas personales, profesionales y económicas.

Quizá todo empieza cuando se logra entender que los trabajadores son seres humanos, que necesitan ser debidamente considerados y respetados, que la dignidad humana es sumamente importante y que se puede pedir que un trabajador se dé por completo en la empresa cuando existen preocupaciones económicas en casa, cuando existen deseos de superación y crecimiento profesional truncos o cuando hablamos de valores y como empresa se es el primero en atentar contra ellos, con sueldos indignos, con horarios que limitan la vida familiar o explotando al ser humano solo para beneficio propio.

...el esfuerzo humano resulta trascendental para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización logrará los objetivos; en caso contrario, no podrá sostenerse en el tiempo. De aquí que todas las organizaciones deben dirigir su atención al talento humano. (Benjumea, 2008, pp. 19-20)

Desempeño.

Según Chiavenato (2000) “El desempeño de cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente” (p. 356)

Dicho de otra forma, el desempeño de una persona va a variar en funciones a sus características personales, a su grado de motivación y satisfacción de expectativas que encuentre en su centro laboral. Como se había referido en párrafos precedentes.

El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias. (Alles, 2011, p. 123)

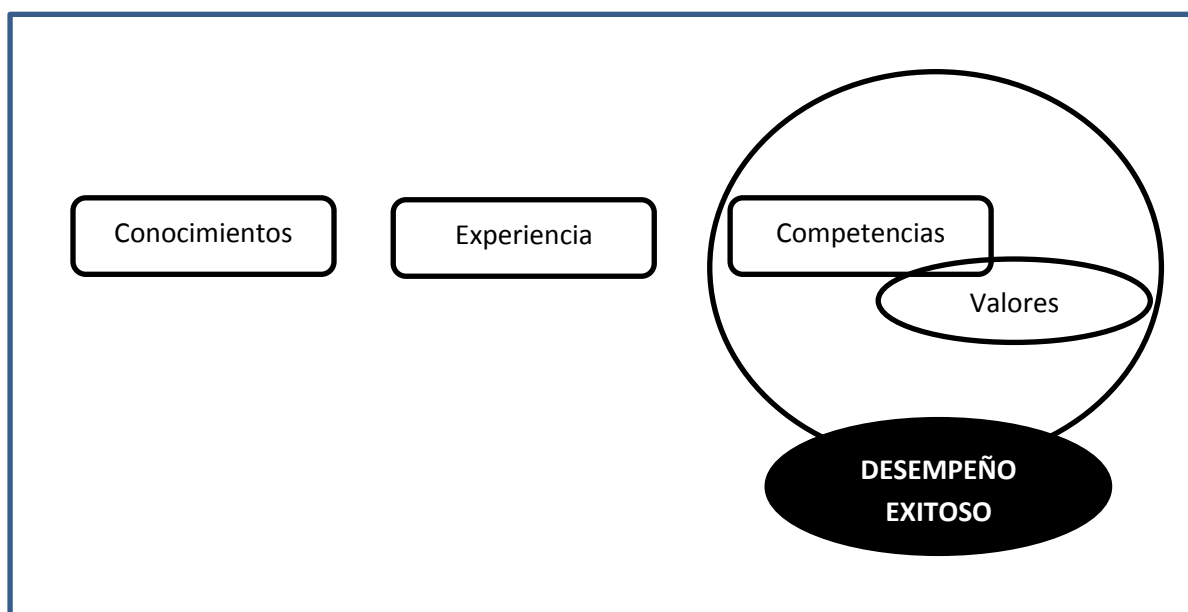


Figura N° 4: Desempeño
 Nota: Alles, 2011, p. 123

Un trabajador que se encuentra contento desplegará sus potencialidades al máximo, se identificará con la organización, se sentirá motivado a aportar y lograr el objetivo de la organización que sentirá como suyo. Mientras que una persona

que siente laboralmente insatisfecha, restringirá el despliegue de sus capacidades, obstaculizando el óptimo desarrollo de sus funciones y, por ende, el logro de las metas trazadas.

Compromiso.

“El compromiso personal es la consecución de los objetivos fijando en conjunto. En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse” (Chiavenato, 2000, 359).

Definitivamente, el compromiso que un trabajador asuma con la organización en la cual se desempeña, va a depender mucho de cómo se sienta respecto a su situación dentro de la misma, al trato que recibe y a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Alles (2011) explicitó una definición muy completa respecto al término compromiso como la:

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización. (p. 102)

Muchas cosas se pueden plasmar en un contrato o acuerdo y, de hecho, es algo que se espera sea cumplido de ambas partes, pero todo queda en un mero trámite si las condiciones no son las adecuadas para desempeñar sus funciones dentro de la organización.

Hasta este punto pareciera que es solo la empresa la que debe facilitar las condiciones, pero aquí también juega un rol importante la forma de ser y la disposición de los trabajadores, pues, las condiciones dentro de la organización se pueden dar, sin embargo, si no hay disposición de parte del colaborador, todo queda en simples intenciones.

Es decir, para que haya un verdadero compromiso, debe haber intención de las dos partes, ambos, tanto la organización como el trabajador, deben desplegar su máximo esfuerzo para que las condiciones dentro de la empresa sean las mejores.

De ahí que en este proceso, también sea relevante que exista una evaluación del desempeño laboral, aspecto que según Hampton (1989) "...puede cumplir dos funciones generales... El **juicio** se refiere a la toma de decisiones sobre la asignación de los incrementos salariales y las promociones... El **desarrollo** designa el hecho de ayudarles a mejorar su productividad" (p. 626).

Con base en esta premisa, se puede decir que "La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa" (Chiavenato, 2000, 364).

Involucramiento en el trabajo.

El involucramiento en el trabajo es el "grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia" (Robbins y Judge, 2009, p. 75). Se encuentra íntimamente relacionado con la fidelidad, en cuanto a la actitud que demuestra el trabajador frente a la organización. Como se ha remarcado en este trabajo, en la medida que un colaborador siente satisfacción en el aspecto laboral, su compromiso y entrega serán plenos, generando con ello su pleno involucramiento con la organización y, lo que es aún mejor, su iniciativa frente a las responsabilidades asignadas.

En este sentido, Chivenato (2009) señaló que la fidelidad es la “Actitud del trabajador que contribuye a reducir la rotación de personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización” (p. 12).

Definitivamente, un personal que se encuentra contento, va a esforzarse por mantener su puesto de trabajo, por mejorar y desarrollar sus funciones de la mejor forma posible.

Teorías de la satisfacción laboral.

Cuando se hace referencia a la satisfacción laboral, es necesario precisar que se está haciendo hincapié en el comportamiento de las personas, en este caso, dentro de una empresa u organización. De ahí que, este trabajo se encuentra directamente relacionado y fundamentado en la teoría del comportamiento en la administración. (Chiavenato, 2007) y al enfoque de las actitudes y la satisfacción laboral propuesto por Robbins y Judge (2009).

Teoría del comportamiento en la administración.

De acuerdo a lo referido por Chiavenato (2007) esta teoría “...surge al final de la década de 1940, con una redefinición total de los conceptos administrativos: al criticar las teorías administrativas anteriores, el behaviorismo en la administración no sólo reclasifica los enfoques, sino que amplía principalmente su contenido y diversifica su naturaleza. (p. 567)

De esta forma, el nacimiento de esta teoría, conocida también como teoría behaviorista, trae un nuevo enfoque en la administración, pues, a pesar de coincidir en ciertos términos básicos con la teoría de las relaciones humanas, se muestra muy crítica frente a esta postura, la cual rechaza abiertamente.

En la teoría del comportamiento la atención y preocupación sigue centrada en la persona, pero dentro del contexto de la organización. Su principal representante es Herbert A. Simon, cuyo libro titulado “El comportamiento administrativo”, marca el comienzo de esta teoría. (Chiavenato, 2007)

En dicha publicación, Simon (1947) señaló que “Los individuos están dispuestos a aceptar su condición de miembros de la organización cuando su actividad dentro de ella contribuya, directa o indirectamente, a sus propios fines personales.” (p. 105)

Con base en estos criterios, se puede coincidir con los planteamientos propuestos por Chiavenato, quien sostiene que “Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana”. (Chiavenato, 2007, p. 568)

Enfoque de las actitudes y la satisfacción laboral

Para Robbins y Judge (2009) las actitudes, el comportamiento del ser humano y la satisfacción laboral, se encuentran íntimamente ligadas.

Las actitudes más importantes reflejan los valores fundamentales, el interés por uno mismo o la identificación con individuos o grupos que la gente valora. Dichas actitudes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento... Por otro lado, la satisfacción laboral general pronosticaría mejor un comportamiento general, tal como el compromiso del individuo con su trabajo o si está motivado para colaborar con su organización.

De esta forma se puede colegir que es sumamente relevancia que la organización tome en cuenta la relevancia de las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, pues, son determinantes si se quiere lograr un alto grado de satisfacción que redunde en el logro de los objetivos institucionales.

Ya lo decía Elton Mayo, con base en sus investigaciones “el hombre en su trabajo necesita sentirse reconocido y estimado. Responde a las necesidades sociales, y éstas no era posible satisfacerlas solo con dinero” (González, 2001, p. 40).

Por su parte, Alles (2011) especificó que “la actitud se refiere a la disposición de ánimo que tiene un trabajador y que se manifiesta, usualmente, a través de un comportamiento, pues, si no se manifestaran en comportamientos, no se podrían observar” (p. 41).

Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral.

Según Chiavenato (2000) “Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción” (p. 591). Según lo que se ha podido revisar en la literatura existente sobre este tópico de estudio, el clima organizacional es un aspecto sumamente relevante para lograr la satisfacción laboral de los trabajadores.

Ahora, este clima organizacional comporta una serie de características y decisiones que influirán decisivamente en el ánimo y actitud de los trabajadores. De ahí, se van a generar diversas acciones que, se piensa, impactan directamente en el desempeño de las funciones que realiza el trabajador, en el compromiso que se genere en su persona y, por ende, en la fidelidad que demuestre ante su organización.

Al respecto, Hampton (1989) señaló que “...cuando los grupos de trabajo ofrecen un centro de satisfacción a los individuos, disminuyen el ausentismo y la rotación de personal” (p. 394).

De ahí, pues, que exista una estrecha relación, entre el clima organizacional que se genera y la satisfacción laboral que los empleados sienten respecto a las condiciones que existen en la organización donde laboran. De ello, dependerá en gran medida, el logro de los objetivos y metas trazadas.

Como aseveró Bordas (2016),

Un buen clima laboral redundará en una mayor satisfacción en el trabajo, y a su vez la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, el absentismo y la rotación... numerosos estudios han demostrado una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes y el éxito a largo plazo de las organizaciones. (p. 33)

1.3 Marco conceptual

Clima organizacional. “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavenato, 2009, p. 261).

Motivación. ...es la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excita (vía electroquímica) las estructuras nerviosas, origina un estado de energía que impulsa al organismo a la actividad, e inicia, guía y mantiene la conducta hasta alcanzar una meta (objetivo o incentivo) o bloquear una respuesta (Chiavenato, 2009, p. 236).

Comunicación. “Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes” (Chiavenato, 2009, p. 308).

Toma de decisiones. “...otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización” (Chiavenato, 2009, p. 288).

Recursos humanos. “Personas vistas como recursos de la organización...” (Chiavenato, 2009, p. 505).

Satisfacción laboral. "...actitud de las personas frente a su función en la organización" (Chiavenato, 2009, p. 13).

Desempeño. "...es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones" (Chiavenato, 2009, p. 12).

Compromiso. "... grado de identificación que incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo" (Chiavenato, 2009, p. 12).

Involucramiento en el trabajo. "grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia" (Robbins y Judge, 2009, p. 75).

1.4 Justificación

Justificación teórica.

La investigación a realizar, constituye un aporte teórico en la medida que incrementará el conocimiento sobre el efecto del clima organizacional en la satisfacción laboral. Pese a que es un tema ampliamente investigado a nivel nacional e internacional, aún son insuficientes las referencias de investigaciones en el Perú en el ámbito específico de organismos públicos, al respecto es importante resaltar el rol que cumple el clima organizacional en la satisfacción laboral, en ese sentido se tratará de explicar, a partir de las diferentes teorías, cómo el clima organizacional incide en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes. Estos aportes permitirán identificar los principales puntos que deberán ser implementados o reestructurados para garantizar ambientes que favorezcan la satisfacción de los trabajadores y garanticen un eficiente servicio.

Justificación metodológica.

En el aspecto metodológico, esta investigación se torna relevante por los modelos teóricos en los que se basa y los instrumentos que se elaborarán como producto de su estudio y que, a su vez, servirán de aporte para futuros estudios sobre este tema o problemas similares al investigado.

Asimismo, la aplicación de dichos instrumentos en problemas específicos que se suscitan en un contexto real, no solo permitirá conocer cuál es la situación real y actual de las variables sujeto de estudio en el sector público, sino que, metodológicamente, se evidencia su importancia en el desarrollo de una investigación.

Justificación práctica.

No se puede soslayar el aporte de esta investigación en el campo práctico, pues a través de ella se brindarán diversos alcances y herramientas sobre el clima organizacional en la satisfacción laboral, convirtiendo este estudio en una valiosa herramienta para la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias que permitan optimizar la calidad del servicio que se brinda y el logro de los objetivos institucionales.

Justificación en el ámbito de la gestión pública (social).

La gestión pública es un campo de acción muy diverso, con una problemática muy particular y, la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones no es una excepción. Sin embargo, a la fecha, no existen muchos trabajos respecto a esta casuística del clima organizacional en la satisfacción laboral, específicamente aplicada a este sector. Por tanto, esta investigación será un interesante aporte para conocer qué está sucediendo en el sector, a fin de establecer las acciones necesarias para que el servicio que se brinda se desarrolle en un entorno que permita desplegar el potencial de cada trabajador de modo eficaz y eficiente en el servicio que se brinda.

1.5 Problema

Planteamiento del problema.

A nivel internacional, el contexto de globalización que se vive actualmente, es un fenómeno que representa para toda organización una serie de retos y exigencias que van generando diversos cambios en sus respectivos campos de acción, más aún, debido a la multiplicidad de formas de organización, cada una con sus propias características y tipologías. Para responder a estos desafíos es de vital importancia lograr una gestión eficaz y eficiente, que contemple de forma integral cada uno de los componentes que conforman el sistema organizativo, en especial los aspectos relacionados con el clima organizacional, pues los recursos humanos son el principal activo con el que cuenta toda empresa y, lograr su satisfacción laboral, es sinónimo de vigencia y rentabilidad en un escenario que se ha tornado sumamente competitivo.

Bien lo establece D'Alessio (2015) cuando señaló que “El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (p. 175). De ahí, la relevancia de lograr la satisfacción laboral de los trabajadores, pues, de ello dependerá en gran medida la actitud, disposición e identificación que demuestre en su ámbito de trabajo.

Sin embargo, en el caso peruano, son diversos los estudios e investigaciones que señalan la existencia de trabajadores que se desempeñan en empresas que no les brindan las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones, evidenciando una multiplicidad de condiciones inciertas como escasos salarios, inadecuadas condiciones de seguridad y/o inestabilidad laboral, factores que limitan las acciones para lograr un clima organizacional adecuado y, por ende, la satisfacción laboral tan necesaria para el logro de los objetivos institucionales.

Esta situación no es ajena a los organismos del sector público como la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales dependencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, que despliega sus acciones con el objetivo de velar por el cumplimiento de las normas socio-ambientales de los proyectos de infraestructura y servicios de transporte que se desarrollan en dicho Organismo, y donde se han detectado una serie de limitaciones que han generado diferentes casos de insatisfacción laboral en su personal, problemática en la que es necesario profundizar, más aún si se considera que “Las aportaciones de cada persona a en la organización varían en función no solo de sus diferencias individuales, conocimientos y competencias, sino también de los sistemas utilizados por la organización” (Chiavenato, 2009, p. 39).

A dicha problemática se suma la necesidad de establecer evidencias debidamente sustentadas respecto al clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la mencionada dependencia, a fin de tomar acciones que permitan optimizar la gestión, el logro de los objetivos establecidos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y optimizar la calidad del servicio que se brinda. Asimismo, servirá como base para futuras investigaciones que respecto a este tópico de estudio se deseen realizar.

1.5.2. Problema

Problema general.

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016?

Problemas específicos.

Problema específico 1.

¿Cómo se relaciona la motivación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016?

Problema específico 2.

¿Cómo se relaciona la comunicación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016?

Problema específico 3.

¿Cómo se relaciona la toma de decisiones con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016?

Problema específico 4.

¿Cómo se relacionan los recursos humanos con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016?

1.6. Objetivos

Objetivo general.

Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Objetivo específicos.

Objetivo específico 1.

Determinar cómo se relaciona la motivación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Objetivo específico 2.

Determinar cómo se relaciona la comunicación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Objetivo específico 3.

Determinar cómo se relaciona la toma de decisiones con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Objetivo específico 4.

Determinar cómo se relacionan los recursos humanos con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

1.7. Hipótesis

Hipótesis general.

El clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Hipótesis específicas.

Hipótesis específica 1.

La motivación se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Hipótesis específica 2.

La comunicación se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Hipótesis específica 3.

La toma de decisiones se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Hipótesis específica 4.

Los recursos humanos se relacionan con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

En la presente investigación se establecieron como variables de estudio el clima organizacional y la satisfacción laboral. Ambas variables fueron de naturaleza cualitativa y de escala ordinal, por lo tanto se pudieron establecer relaciones de orden entre las categorías.

Definición conceptual.

Variable 1: Clima organizacional.- “Se entiende como la protección de la vida, la integridad, el patrimonio de las personas frente a los riesgos y las amenazas que las pueden poner en peligro” (Chiavenato, 2009, p. 7).

Variable 2: Satisfacción laboral.- “Sentimiento positivo respecto del puesto trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de éste” (Robbins y Judge, 2009, p. 75).

2.2 Operacionalización de las variables.

La variable clima organizacional se midió a través de cuatro dimensiones: (a) Motivación, con 11 ítems; (b) comunicación, con 4 ítems; (c) toma de decisiones, con 2 ítems y (d) recursos humanos, con 9 ítems. Esta variable fue medida con un instrumento constituido por 26 ítems con respuesta tipo likert y los rangos establecidos fueron: adecuado de 97-130, moderado de 62 - 96 e inadecuado de 26 - 61.

Tabla 3

Matriz de operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rango
Motivación	Realización personal	Del 1 al 11	Siempre	Adecuado (97-130)
	Reconocimiento		(5)	
	Responsabilidad		Casi siempre	Moderado (62 – 96)
	Crecimiento personal		(4)	
Avance en la carrera	A Veces	(3)	Inadecuado (26 – 61)	
Comunicación	Redes de comunicación	Del 12 al 15	Casi Nunca (2)	
Toma de decisiones	Nivel de colaboración	Del 16 al 17	Nunca (1)	
Recursos humanos	Cooperación Ambiente físico Organización Pertenencia a la organización	Del 18 al 26		

Adaptado de: Chiavenato, 2009

La variable satisfacción laboral se midió a través de tres dimensiones: (a) desempeño, con 8 ítems; (b) compromiso, con 9 ítems; y (c) involucramiento en el trabajo, con 4 ítems. Esta variable fue medida con un instrumento constituido por 21 ítems con respuesta tipo likert y los rangos establecidos fueron: alto de 61 - 105, medio de 21 - 60 y bajo de 5 – 20.

Tabla 4

Matriz de operacionalización de la variable satisfacción laboral

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos
Desempeño	Niveles de Productividad y Adaptabilidad y flexibilidad	Del 1 al 8.	Siempre	Alto (61 -105)
			Casi siempre (4)	Medio (21 – 60)
Compromiso	Niveles de absentismo	Del 9 al 17.	A Veces (3)	Bajo (5 – 20)
			Casi Nunca (2)	
Fidelidad	Rotación de personal	Del 18 al 21.	Nunca (1)	

Adaptado de: Robbins y Judge, 2009

2.3. Metodología

El método que se usó fue el método hipotético deductivo, que es la base de toda investigación científica. Se realizó la observación del fenómeno a estudiar, en base a las cuales se plantearon los problemas respectivos y luego del análisis correspondiente se verificó y comprobó la verdad de los enunciados deducidos. Este método combina la reflexión racional, con la observación de la realidad (la observación y la verificación) (Lorenzano, 1994).

2.4. Tipo de estudio

El trabajo se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y corresponde a una investigación sustantiva de nivel descriptivo, según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Sustantiva, porque su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento, con el objeto de contribuir en la estructuración de teorías científicas; es decir, en este caso, generar nuevos conocimientos relacionados a las variables clima organizacional y satisfacción laboral. (Carrasco, 2006)

Descriptiva, porque se describió a cada una de las variables de estudio tal y cual se presentaron al momento de la investigación.

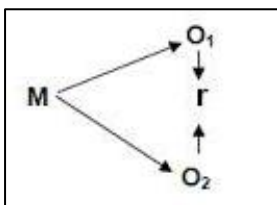
Correlacional porque tuvo como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto particular que, en este caso es la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales dependencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (Hernández et al., 2010)

2.5. Diseño de estudio

Durante el estudio no se manipuló ninguna de las variables, ni tampoco se alteraron las condiciones del medio en el cual ocurrieron los hechos, limitándose a observar y registrar tal y como sucede en la realidad. Por tanto en el estudio se empleó un diseño no experimental, a decir de Hernández et al. (2010), “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p. 149)

Asimismo, se puede decir que fue de corte transeccional o transversal, estudios que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández et al., 2010)

En el siguiente esquema podemos visualizar de forma gráfica cómo se relacionaron las variables:



M : Muestra

O1: Observación de la variable clima organizacional

O2: Observación de la variable satisfacción laboral

R: relación entre las variables

2.6. Población, muestra y muestreo

Población.

La población estuvo conformada por los 80 servidores públicos de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Criterios de inclusión. Estar trabajando en la referida dependencia con una antigüedad mínima de 2 años, por considerarlo un periodo prudente que le ha permitido conocer las características de la Organización donde se desarrolla la investigación.

Criterios de exclusión. Aquellas personas que recién han ingresado a la institución, las que no lleguen a cumplir los dos años de servicio continuo y aquellos que no desean participar en el estudio.

Muestreo.

Con la finalidad de asegurar la información y en especial contar con los resultados de la evaluación acerca del desempeño laboral, se decidió en forma intencional considerar a todos los integrantes de la población. En tal sentido el estudio es de tipo no probabilístico.

Muestra.

La muestra estuvo conformada por el total de la población, es decir los 80 trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales dependencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos.

La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta, que según Barrientos y Valer (2004) tiene como objetivo principal "...analizar las características psicológicas, económicas, políticas y sociales, observables en determinada población mediante métodos estadísticos" (p. 229). Como señalaron Hernández, Fernández y Baptista (2014) "Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.)". (p. 159)

Instrumento de recolección de datos:

Según la técnica de la investigación realizada, el instrumento utilizado para la recolección de información fue el cuestionario. Al respecto Hernández et al. (2014) indicaron que “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

Se emplearon dos cuestionarios, uno para medir el nivel de clima organizacional compuesto de 26 ítems y otro para medir el nivel de satisfacción laboral constituido por 21 ítems. Los que se describen en las respectivas fichas técnicas.

Ficha técnica del instrumento para medir el Clima Organizacional en la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Nombre: Cuestionario para medir el Clima Organizacional

Fuente: Adaptado de Chiavenato, 2009.

Forma de aplicación: Individual.

Grupo de aplicabilidad: adultos

Duración: 20 minutos.

Objetivo: Determinar cuantitativamente la percepción del Clima Organizacional en la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales dependencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Descripción: El cuestionario está compuesto por 26 ítems, El cuestionario de Clima Organizacional fue estructurado bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5) y será medido a través de cuatro dimensiones: (a) Motivación, con 11 ítems; (b) comunicación, con 4 ítems; (c) toma de decisiones, con 2 ítems y (d) recursos humanos, con 9 ítems.

Procedimiento de puntuación:

Niveles de clima organizacional, adecuado (97 - 130) moderado (62 - 96) e inadecuado (97 - 130)

Ficha técnica del instrumento para medir la Satisfacción Laboral en la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Nombre: Cuestionario para medir la Satisfacción Laboral

Fuente: Adaptado de Robbins y Judge, 2009.

Forma de aplicación: Individual.

Grupo de aplicabilidad: adultos

Duración: 20 minutos.

Objetivo: Determinar cuantitativamente la percepción de la Satisfacción Laboral en la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales dependencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Descripción: El cuestionario está compuesto por 21 ítems, El cuestionario de Satisfacción Laboral fue estructurado bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5) y será medido a través de tres dimensiones: (a) desempeño, con 8 ítems; (b) compromiso, con 9 ítems; e (c) fidelidad, con 4 ítems.

Procedimiento de puntuación:

Niveles de satisfacción laboral, alto (61-105) medio (21 – 60) y bajo (5 – 20)

2.8. Validación y confiabilidad de los instrumentos

Validación de los instrumentos

En términos generales, se refiere al “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (Hernández, et al., 2014, p. 201). Para determinar la validez de los instrumentos, se sometió a, la validez de expertos o face validity, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (Hernández et al., 2014, p. 204)

Tabla 5:

Validez del instrumento, según expertos

Experto	Seguridad ciudadana				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Mag. Miluska Vega Guevara	sí	sí	sí	sí	Aplicable
Mg. Arturo Eduardo Melgar Begazo	sí	sí	sí	sí	Aplicable
Mg. Juana Rosa García Bayona	sí	sí	sí	sí	Aplicable

Confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en el estudio tienen ítems con opciones en escala Likert, por lo que se empleó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran dicho instrumento. Para determinar el coeficiente de confiabilidad, se aplicó la prueba piloto, después de análisis mediante el alfa de Cronbach con la ayuda del software estadístico SPSS versión 21.

Según Hogan (2004), la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Alrededor de 0.9, es un nivel elevado de confiabilidad.

La confiabilidad de 0.8 o superior puede ser considerada como confiable

Alrededor de 0.7, se considera baja

Inferior a 0.6, indica una confiabilidad inaceptablemente baja.

Tabla 6

Confiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº Ítems
Clima organizacional	0.807	26
Satisfacción laboral	0.810	21

En función del resultado obtenido del juicio de expertos, que consideraron los instrumentos aplicables y el índice de fiabilidad obtenido por el alfa de Cronbach igual a 0.807 y 0.810; se asumió que los instrumentos eran altamente confiables y procedía su aplicación.

2.9. Método de recolección de datos

El procedimiento para la recolección de datos siguió los siguientes pasos:

Se inició con la aplicación de los instrumentos, siguiendo las indicaciones establecidas en las respectivas fichas técnicas. Posteriormente, con los datos obtenidos se elaboró la matriz de datos, se transformaron los valores según las escalas establecidas y se procedió con el debido análisis, con la finalidad de presentar las conclusiones y recomendaciones y de esta manera preparar el informe final.

2.10. Método de análisis de datos

Una vez recolectados los datos de la investigación, se procedió a analizar cada una de las variables de la siguiente manera:

1er paso: Categorización analítica de los datos: se clasificaron y codificaron para lograr una interpretación de los hechos recogidos. Se elaboró la matriz de datos.

2do paso: Descripción de los datos: Mediante tablas de resumen de resultados, se presentaron las frecuencias y porcentajes de cada una de las categorías.

3er paso: Análisis e integración de los datos: se relacionaron y compararon los datos obtenidos. Los procedimientos estadísticos se hicieron con el programa SPSS 21.0 para Windows XP y el EXCEL.

Debido a que las variables fueron cualitativas, se empleó, para la contratación de las hipótesis la prueba no paramétrica Rho de Spearman, que es una medida de correlación para variables que requiere mínimamente de un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos u objetos de la muestra puedan ordenarse por rangos. El análisis de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 21 y se empleó la siguiente escala de correlación.

Tabla 7

Escala de correlación según el rango de valores.

Coeficiente	Tipo	Interpretación
De -0.91 a -1	Negativa / relación inversa	Correlación muy alta
De -0.71 a -0.90		Correlación alta
De -0.41 a -0.70		Correlación moderada
De -0.21 a -0.40		Correlación baja
Positiva / relación directa	Correlación prácticamente nula	
De 0.21 a 0.40		Correlación baja
De 0.41 a 0.70		Correlación moderada
De 0.71 a 0.90		Correlación alta
De 0.91 a 1		Correlación muy alta

Nota: Adaptado de Bisquerra, 2009, p.212.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

Tabla 8

Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Lima, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	54	67.5
Moderado	23	28.7
Adecuado	3	3.8
Total	80	100.0

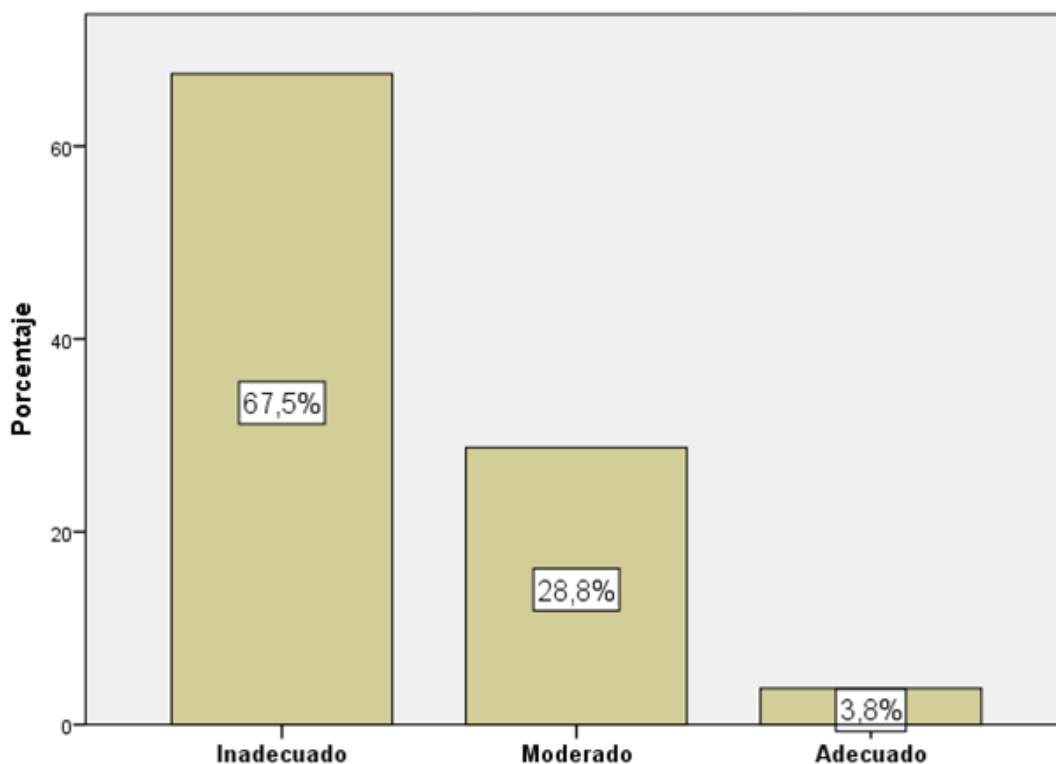


Figura N° 5. Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Lima, 2016.

La tabla 8 y figura 5 mostraron que el 67.5% de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, consideró que el nivel del clima organizacional era inadecuado, mientras que el 28.8% manifestó que fue moderado y el 3.8% adecuado.

Tabla 9

Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por dimensiones y niveles

Niveles	D1: Motivación		D2: Comunicación		D3: Toma de Decisiones		D4: Recursos Humanos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	59	74%	2	3%	1	1%	51	64%
Moderado	18	23%	64	80%	8	10%	25	31%
Adecuado	3	4%	14	18%	71	89%	4	5%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

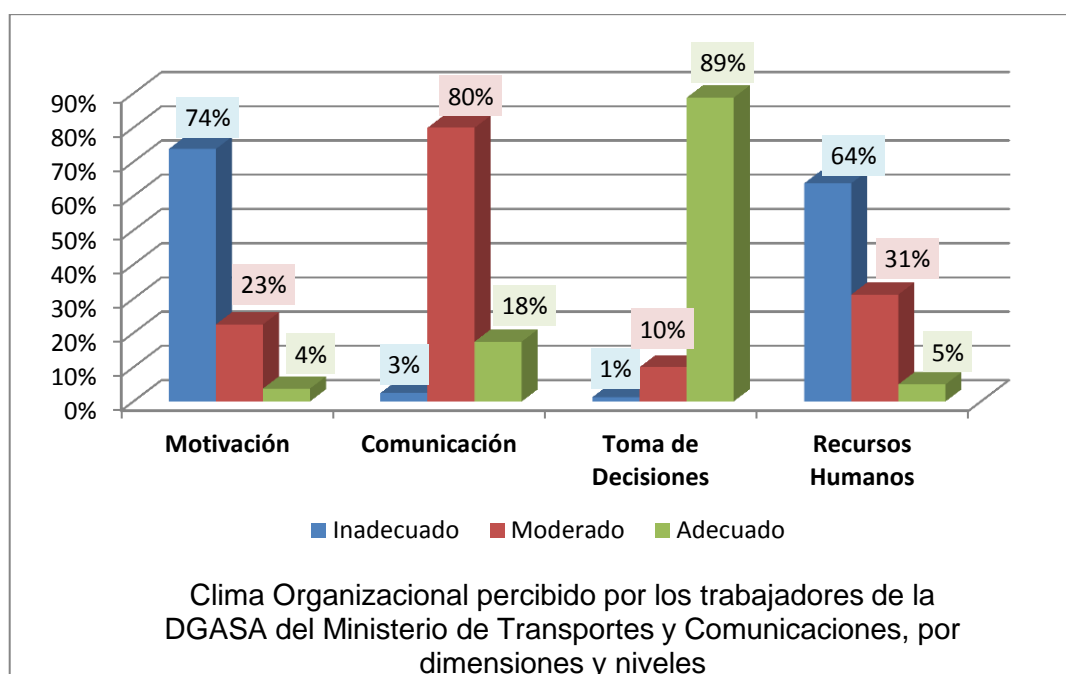


Figura N° 6. Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por dimensiones y niveles

En la tabla 9 y figura 6 se observa que la dimensión toma de decisiones fue la mejor percibida pues el 89% de los trabajadores la consideraron como adecuada. La dimensión comunicación fue considerada como moderada por el 80% de los trabajadores. Las dimensiones que presentaron un menor nivel de percepción fueron la motivación y los recursos humanos, pues, el 74% y el 64% de los trabajadores las consideraron de nivel inadecuado.

Tabla 10

Satisfacción Laboral por niveles de variable.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	28.7
Moderado	39	48.8
Alto	18	22.5
Total	80	100.0

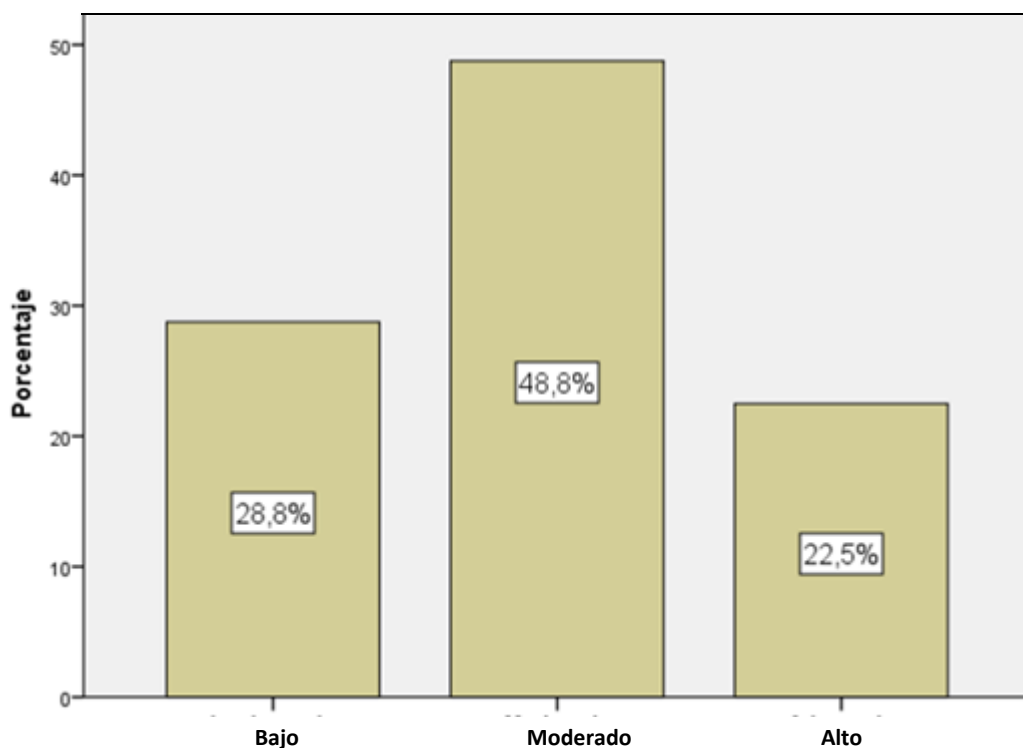


Figura N° 7. Satisfacción Laboral por niveles de variable.

La tabla 10 y figura 7 mostraron que el 48.8% de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones presentó un nivel de satisfacción laboral bajo, mientras que el 28.8% manifestó que es un nivel moderado y el 22.5% un nivel alto.

Tabla 11

Satisfacción Laboral percibida por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por dimensiones y niveles

Niveles	D1: Desempeño		D2: Compromiso		D3: Fidelidad	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	16	20%	37	46%	33	41%
Moderado	43	54%	26	33%	30	38%
Adecuado	21	26%	17	21%	17	21%
Total	80	100%	80	100%	80	100%

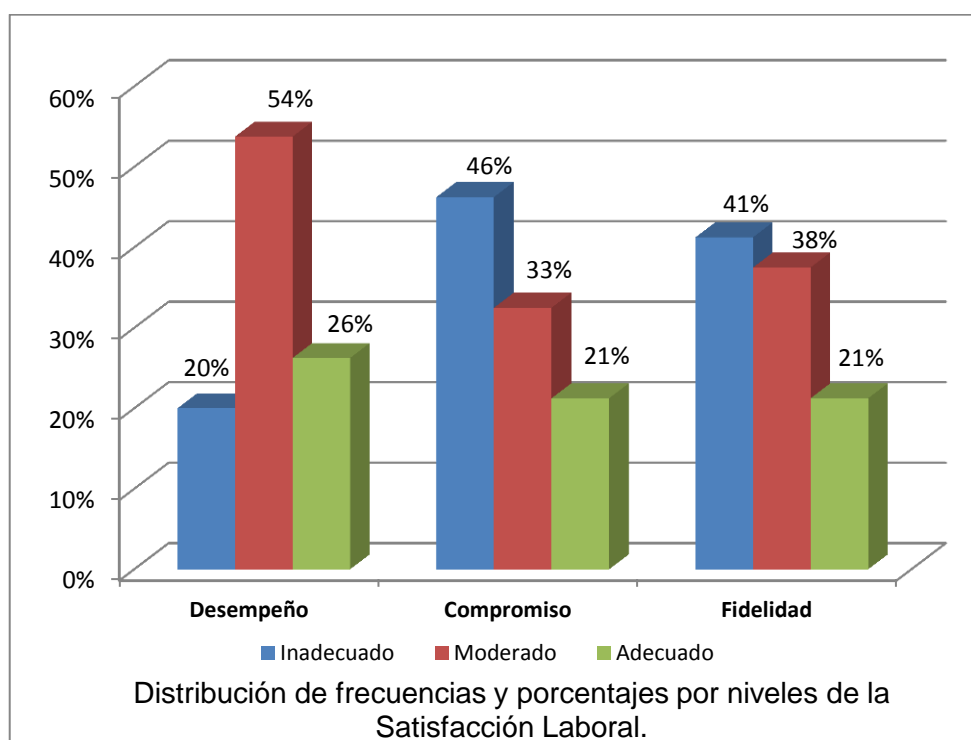


Figura N° 8. Distribución de frecuencias y porcentajes por niveles de la Satisfacción Laboral.

En la tabla 11 y figura 8 se observa que el 54% de los trabajadores manifestó un nivel moderado de satisfacción respecto a su desempeño, el 46% y el 41% de los trabajadores presentó un bajo de compromiso y fidelización.

3.2. Contrastación de las hipótesis

Hipótesis general

Ho. El clima organizacional no se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Hi. El clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

$$\alpha = 0.01$$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_1

Prueba de estadística: Rho de Spearman

Tabla 12

Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

		Correlaciones		
			Clima (agrupado)	Satisfacción (agrupado)
Rho de Spearman	Clima (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,658**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Satisfacción (agrupado)	Coeficiente de correlación	,658**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dado que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado indica que la relación es directa y moderada (0.698), es decir que a medida que se mejore el clima organizacional mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Hipótesis específica 1

Ho. La motivación no se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Hi. La motivación se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

$$\alpha = 0.01$$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_1

Prueba de estadística: Rho de Spearman

Tabla 13

Relación entre la motivación y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Correlaciones			Motivación (agrupado)	Satisfacción (agrupado)
Rho de Spearman	Motivación (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,647**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Satisfacción (agrupado)	Coeficiente de correlación	,647**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dado que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.647), es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Hipótesis específica 2

Ho. La comunicación no se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Hi. La comunicación se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

$$\alpha = 0.01$$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_1

Prueba de estadística: Rho de Spearman

Tabla 14

Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Correlaciones			Comunicación (agrupado)	Satisfacción (agrupado)
Rho de Spearman	Comunicación (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,608**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80	
	Satisfacción (agrupado)	Coefficiente de correlación	,608**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dado que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre la comunicación y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.608), es decir que a medida que se mejore la comunicación mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Hipótesis específica 3

Ho. La toma de decisiones no se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Hi. La toma de decisiones se relaciona con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

$$\alpha = 0.01$$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_1

Prueba de estadística: Rho de Spearman

Tabla 15

Relación entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Correlaciones			Toma de Decisiones (agrupado)	Satisfacción (agrupado)
Rho de Spearman	Toma de Decisiones (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,383**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Satisfacción (agrupado)	N	80	80
		Coefficiente de correlación	,383**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dado que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud baja (0.383), es decir que a medida que se mejore la toma de decisiones mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Hipótesis específica 4

Ho. Los recursos humanos no se relacionan con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Hi. Los recursos humanos se relacionan con la satisfacción laboral de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

$$\alpha = 0.01$$

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_1

Prueba de estadística: Rho de Spearman

Tabla 16

Relación entre los recursos humanos y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Correlaciones			Recursos Humanos (agrupado)	Satisfacción (agrupado)
Rho de Spearman	Recursos Humanos (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,607**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Satisfacción (agrupado)	Coeficiente de correlación	,607**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dado que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre los recursos humanos y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.607), es decir que a medida que se mejoren los recursos humanos mejorará también la satisfacción laboral del personal.

IV. Discusión de resultados

En esta investigación se aplicó un enfoque cuantitativo y corresponde a una investigación básica de nivel descriptivo correlacional. Se contó con una muestra conformada por 80 trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales, dependencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y tuvo como objetivo determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

En este sentido, cabe iniciar este capítulo retomando las bases teóricas que sustentan esta investigación. Así, Chiavenato (2009) señaló que el clima organizacional “...es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p. 261), mientras que la satisfacción laboral, de acuerdo al referido autor es la “...actitud de las personas frente a su función en la organización” (p. 13)

Ambos aspectos, son variables sujeto de estudio y, en base a los instrumentos aplicados, se evidencia que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$, con lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado indicó que la relación es directa y moderada (0.698), es decir que a medida que se mejore el clima organizacional mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Estos resultados concuerdan con los resultados hallados por Pérez y Rivera (2015) en su investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013” donde se encontró una vinculación entre ambas variables, con un nivel medio de predominio, situación que permitió colegir que el

clima organizacional es un factor indispensable para conseguir la satisfacción laboral de los trabajadores.

Otra investigación que muestra resultados similares fue la que presentó Pelaes (2010) bajo el título de “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, que se efectuó en una muestra de 200 clientes, a quienes se les aplicó un cuestionario sobre satisfacción, que permitió concluir que existía una correlación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Mientras que la investigación realizada por Llagunto y Becerra (2014) que llevó por título “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014” evidenció que existe una correlación directa significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa Divemotor de Cajamarca.

Todos estos trabajos, tienen plena relación con los presupuestos teóricos establecidos por Chiavenato (2007) quien señaló que el clima organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la motivación que tiene cada trabajador de la organización; así cuando el nivel de motivación es alto, el clima organizacional mejora, mientras que, el caso contrario, repercute en un clima organizacional poco positivo.

Estos aspectos son sumamente importantes, especialmente en una época en la que toda empresa asume una multiplicidad de retos que le permitan responder con éxito a los desafíos de un mundo globalizado y un contexto empresarial cada vez más competitivo, por lo que las organizaciones deben asumir nuevas formas de gestión que permita a los trabajadores sentirse cómodos y plenamente identificados con la organización, a fin de mejorar la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

Para lograrlo, siguen siendo importantes las competencias técnicas propias de cada labor, pero con el transcurrir del tiempo se ha visto la necesidad de incidir en el talento humano y en el desarrollo de un ambiente laboral óptimo para conseguir un mejor desempeño laboral.

Estos planteamientos se ven reforzados en autores como Alvarez en García (2009) quien “define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” (p. 47) o Porter, Lawler y Hackman (1975) en Porret (2003), quienes manifestaron que “El clima laboral u organizacional son propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, según es percibido y sentido por aquellas personas que tienen actividad en él, o están familiarizadas con él” (p. 4)

De esta forma es notorio que son múltiples los factores que inciden en la creación de un clima organizacional orientado a tener un ambiente propicio para los trabajadores y que, a su vez, permita que ellos se sientan plenamente satisfechos con la organización a la que pertenecen y con la labor que realizan.

De todo lo expuesto y con base en los resultados obtenidos en este trabajo, se desprende que en la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016, aún se encuentran en proceso para conseguir un clima organizacional adecuado, pues, si bien es cierto se ha evidenciado la relación directa entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, ya desde un análisis más preciso se puede establecer que el 67.5% de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, consideró que el nivel del clima organizacional es inadecuado, mientras que el 28.8% manifestó que es moderado y el 3.8% adecuado.

Es notorio, que el trabajo por realizar aún es arduo y complejo, pues, la mayor parte de los trabajadores de esta Dirección, siente que existe un clima organizacional inadecuado, es decir, no perciben las condiciones idóneas para desarrollar su trabajo en un ambiente que aún requiere fortalecer diversos aspectos para que ellos se sientan motivados a desplegar su potencial en las funciones que desempeñan.

Esto no quiere decir que la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones no esté tomando en cuenta la importancia de estos factores dentro de su organización, es simplemente que hay aspectos que necesita replantear y reorientar. Para ello, quizá sería bueno propiciar espacios de integración que permitan conocer cuál es el sentir de su personal y qué factores creen ellos que deben mejorarse para que los niveles del clima organizacional mejoren.

Con estos datos se puede establecer la necesidad de planificar acciones orientadas a elevar estos índices de percepción por parte de los trabajadores y, más aún, progresivamente conseguir que ese clima propicie un ambiente de trabajo sano, motivador y pleno de oportunidades que respondan a las expectativas de los colaboradores. Tal como sucedió en el caso de Hinojosa (2010) que en su investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses” encontró que la relación entre clima organizacional y satisfacción se correlaciona y, al mismo tiempo, determina la manera en que un trabajador percibe el ambiente donde labora, su rendimiento, satisfacción y productividad, entre otros aspectos que juegan un papel importante en todo este proceso.

Es preciso, enfatizar aquí en las bases teóricas establecidas por Alles (2008), quien señala que los trabajadores “...concurren a trabajar no sólo llevando consigo la parte de su personalidad correspondiente a sus aspectos profesionales, sino que está presente “todo el individuo”, con sus emociones,

alegrías, tristezas, ilusiones y situaciones personales, ya sean positivas o no” (p. 295) De esta forma, se entiende que el ser humano es un complejo sistema de elementos que, conjugados, van a propiciar un despliegue de acciones que pueden ser positivas o negativas, en función de las condiciones en las cuales se desenvuelve. Si se encuentra en un lugar de trabajo, es menester comprender la necesidad de conseguir que ellos se encuentren en un medio amigable y con las condiciones favorables para desempeñarse al máximo.

En este sentido, es también importante señalar que si un trabajador recibe un trato digno y se siente cómodo y considerado dentro de la organización donde labora, la reacción, de acuerdo a los diversos teóricos e investigadores que han profundizado en esta temática, serán positivas y, ello, por supuesto, redundará en beneficio de la propia organización.

Con referencia a la primera hipótesis específica de trabajo, se encontró que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$, por tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.647), es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Desde esta perspectiva, De Quijano y Navarro (2003) fundamentaron que el clima organizacional se puede entender como la reacción positiva o negativa compartida por los trabajadores al percibir los múltiples aspectos de la vida organizativa. Esta "reacción" se construye a base de percepciones a las que se atribuyen significados y que despiertan emociones y valoraciones.

Estas emociones y valoraciones, están directamente ligadas con la motivación, definidas por Chiavenato (2009) "... vocablo latino "movere", que significa mover, es un término genérico que se aplica a una amplia serie de

impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p. 525). De esta forma es insoslayable considerar cómo se puede sentir un trabajador dentro de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y frente a la labor que desempeña, pues, de ello, dependerá la forma cómo realice su trabajo. Y es que éste es un “...proceso psicológico encargado de generar, guiar y mantener en curso una conducta y lo hace en función de una meta o de un propósito” (p. 135).

En esta dimensión, los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones perciben en un 46.2% como adecuada la motivación y en el nivel medio la satisfacción laboral, un 27.5% los ubica entre el nivel moderado y bajo; mientras que un 22.5% los ubica entre el nivel adecuado y alto; mientras que un 20% piensa que está entre el nivel adecuado y bajo. Es decir, que casi la mitad de los trabajadores considera que la dimensión motivación aún dista de un desarrollo satisfactorio y si la Institución desea obtener buenos resultados, llegar a cumplir con los objetivos y metas establecidos, debe preocuparse con mayor énfasis en lograr que los trabajadores se sientan motivados, que su estados psicológico y anímico contribuyan a optimizar su desempeño laboral. Si logra que ellos sientan satisfacción con lo que hacen, se habrá avanzado mucho, pues, se tendrán mayores posibilidades de lograr un servicio eficaz y eficiente.

Más aún, ese personal sentirá el deseo de esforzarse para conservar su puesto de trabajo, porque sabe que es tomado en cuenta y considerado dentro de la Organización. Tal como señaló Bueso (2016) en su investigación “La relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte”, existe una correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y ambos redundaron en la captación y retención del talento humano.

Se desprende de aquí la relevancia de la motivación para lograr esta estrecha relación entre ambas variables de estudio, pues, su repercusión va mucho más allá de la propia persona, pues, como demostraron Pérez y Rivera (2015) en su investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013”, para lograr la satisfacción laboral es indispensable que existe un clima organizacional óptimo. Tal como señala el CAME (2007) por motivación entendemos aquella fuerza o impulso que lleva a una persona a elegir una acción concreta entre aquellas que podría realizar en unas circunstancias dadas. La motivación es la respuesta interna de la persona ante el valor percibido de una acción. Interesa resaltar aquí la palabra percibido porque la motivación es la respuesta a un valor pero tan sólo en la medida en que el valor es percibido por el sujeto. (p. 1)

Lo que se pretende con esta investigación, es precisamente poner en evidencia que el trabajo que se desarrolla en la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones es tenaz, arduo y está bien encaminado, pero aún falta mucho camino por recorrer, pues, de acuerdo a las evidencias el personal aún dista de sentirse plenamente realizado dentro de la Organización. Más aún, si se considera que la motivación es lograr que los trabajadores sientan que sus necesidades se están coberturando y eso es muy complejo, pues, cada uno tiene diversas expectativas. Como señala Hampton (1989) en la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, el hombre está motivado por cinco tipos bien definidos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, amor (afecto), estimación y autorrealización. Todas ellas están dispuestas en una jerarquía por orden de su poder para motivar la conducta. (Hampton, 1989, p. 430)

Otro resultado interesante que se desprendió de esta investigación evidencia que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ y por tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre la comunicación y la

satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Conviene señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.608), es decir que a medida que se mejore la comunicación mejorará también la satisfacción laboral del personal.

La comunicación es un aspecto que incide en cualquier tipo de relación humana, desde la primera infancia hasta el final de la vida del ser humano, es esencial lograr un nivel adecuado de comunicación entre las personas. De ello, depende el logro de diversas metas que un individuo se proponga en su vida.

Sin embargo, este aspecto, tan neurálgico y medular, en una organización se torna más complejo, pues, son diversos los factores que influyen en el éxito o fracaso de este proceso comunicativo. Ya desde sus propia raíz etimológica, la palabra comunicación, transmite lo que se desea conseguir, es decir “una puesta en común”, significado que proviene del término latino “communicare”. Una puesta en común, es conseguir que un grupo humano transmita sus ideas u opiniones respecto a un determinado tema y logre que éstas sean entendidas y aceptadas o acordadas por todos los integrantes que lo componen.

Bien lo señaló Chiavenato (2000) “La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra” (p. 87) Es por ello que se dice que se ha logrado una buena comunicación cuando se da una retroalimentación o feed back, situación que al parecer, en la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones aún requiere potenciarse, pues de acuerdo a los resultados solo un 43,8% considera que esta dimensión se encuentra en un nivel moderado y en el nivel medio de satisfacción, seguido de un 27,5% de personas que ubican la comunicación en un nivel moderado y bajo de la satisfacción laboral.

Esto implica que el trabajo en el ámbito de la comunicación es un factor que debe reforzarse y para ello, revisar y reformular las acciones del Plan de Comunicaciones es vital, pues, si no existe un nivel de comunicación fluida dentro de la Organización, es difícil que se comprendan los mensajes que su interior discurren y que son vitales para el desempeño de cada función y de la forma cómo se desarrollen las acciones dentro de esta dependencia.

En este sentido, el Senati (2013) va mucho más allá cuando señala que la comunicación es un "...intercambio de ideas que exige atención, memoria y motivación, las que a su vez, serán favorecidas si la comunicación se establece sobre bases firmes. Habilidades del emisor y del receptor" (p. 18). De esta forma, considera también que la dimensión motivación que se mencionó en párrafos precedentes, también juega un rol importante en todo este proceso, pues, es requerido que el trabajo esté dispuesto a escuchar.

Cabe recordar que la comunicación se puede atrofiar si no existe disposición de las partes que ejercen el acto comunicativo y más aún si ya hay una predisposición negativa por alguna de los miembros del grupo.

Estos factores son considerados como factores que interfieren en la comunicación y la perjudican seriamente, de ahí también la importancia del lenguaje que se utilice dentro del proceso comunicativo. Cabe recordar lo que menciona Chomsky en Sánchez (1999) quien definió al lenguaje como "...un medio destinado tanto a la creación como a la expresión del pensamiento en su sentido más amplio: es decir, no solo a unos determinados conceptos de orden intelectual sino a todas las gamas del pensamiento humano" (p. 24)

De ahí se desprende que, siendo una capacidad privilegiada propia del ser humano, es deber de las personas que ejercen la comunicación, encontrar las formas más adecuadas para dirigirse a las personas, pues de la manera como se utilice el lenguaje para dar a conocer la información dependerá el grado de receptividad de las personas y la repercusión que pueda tener en el proceso comunicativo, convirtiéndose así en un aspecto neurálgico dentro de él.

Más aún, es importante incidir en la adecuada contextualización de los medios que se utilicen dentro de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, especialmente si hablamos de informaciones que van a llegar a diversos tipos de personas, con intereses, expectativas y motivaciones diferentes. De esta forma, se convierte en una prioridad, el elaborar un Plan de Comunicaciones que permita clarificar los canales que intervienen en el proceso comunicativo en la mencionada Organización y con ello contribuir a lograr un adecuado clima organizacional.

En cuanto, a la tercera dimensión se encontró que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ con lo cual se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud baja (0.383), pero que permite aseverar que a medida que se mejore la toma de decisiones mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Para comprender mejor este aspecto, es necesario indicar que la toma de decisiones es una dimensión que se desarrolla en todo aspecto de la vida humana, en mayor o menor medida, pero siempre con la finalidad de lograr un objetivo.

En el ámbito empresarial, esta toma de decisiones se vuelve más compleja, pues involucra diversos factores y elementos que pueden hacer que estas decisiones sean provechosas para la Institución o que interfieran en el logro de los objetivos establecidos. Todo dependerá de la pertinencia y asertividad que se tenga al momento de realizarla.

Estas afirmaciones se condicen con la teoría que propuso Umazor (2011) respecto a la toma de decisiones, señalando que "...es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas,

opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos en la vida, la familia, la empresa, organización...” (p. 16)

De ahí que esta dimensión sea tan relevante dentro de la organización, más aún en la época actual, plena de transformaciones y cambios vertiginosos, situación que exige a las organizaciones estar alertas y en constante evolución, a fin mantenerse vigentes y asegurar su posicionamiento en un mercado tan competitivo y complejo.

En todo este proceso, es sumamente importante la información con la que cuenta la empresa. De ahí que, establecer mecanismos para contar con información oportuna y veraz, será una nueva exigencia, pues ello permitirá tomar decisiones acordes a las necesidades y falencias reales de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Este aspecto se refuerza en la teoría propuesta por Chivenato (2009) quien señaló que “Los administradores piensan que la información es un insumo del proceso de toma de decisiones y además evalúan las acciones que origina. (p. 306).

Un error en el que muchas veces se cae, es dar paso a la incertidumbre dentro de la organización, pues ello puede generar diversos rumores que pueden desencadenar en actitudes negativas para la Institución.

No en vano Hampton (1989) refirió que “Otro nombre que se da a la toma de decisiones es solución de problemas. En efecto, el factor que activa el proceso de toma de decisiones gerenciales es darse cuenta de que existe un problema” (p. 221).

Es preciso resaltar aquí, que cuando se observan los resultados obtenidos en la investigación, se evidencia que el personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones,

califica a la dimensión toma de decisiones con los mejores resultados, pues la ubica en un nivel adecuado en un 89%, frente a una dimensión comunicación que solo obtiene un 26% en el nivel moderado y un 74% de la muestra que ubica a la dimensión motivación en el nivel inadecuado.

De todos estos resultados se desprende que el camino que ha tomado esta dependencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones respecto a la toma de decisiones, está bien orientado, por lo cual solo se sugeriría que se continúe en la misma línea de acción y, quizá, se considere como pertinente elaborar encuestas que conlleven a conocer aquellos aspectos que requieren fortalecerse.

Finalmente, para la hipótesis específica 4 se obtuvo que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ con lo cual se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre los recursos humanos y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallada fue de una magnitud moderada (0.607), es decir que a medida que se mejoren los recursos humanos mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Este aspecto, es vital para toda organización. No existe empresa alguna que pueda mantenerse vigente en el mercado actual sin el apoyo de sus recursos humanos. Si no hay trabajadores, no existe la empresa, tan simple como eso.

Es por este motivo, que múltiples investigaciones señala que el principal componente de cualquier organización es su personal, son los trabajadores que la componen y lograr que estos se encuentren motivados e identificados es un reto por el cual se lucha en el día a día.

Bien lo señaló Alles (2011) cuando aclaró que son diversas las acepciones que se le atribuyen, entre ellas capital humano, gestión del talento, talento humano y todas aquellas referidas a evidenciar el desempeño de las personas dentro de una organización.

Esta definición concuerda plenamente con la establecida por Chiavenato (2007) quien señaló que "...la expresión "recursos humanos" se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones" (p. 1).

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, la dimensión recursos humanos, tiene un bajo puntaje, pues su máximo nivel, de acuerdo a la percepción de los trabajadores la sitúa en un nivel inadecuado con un 33,8% y un nivel medio en lo que se refiere a la satisfacción laboral.

De esta forma, se ve que es necesario que la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, refuerce los lineamientos establecidos para desarrollar el potencial de sus recursos humanos y para lograr que ellos encuentren en esta dependencia el lugar idóneo para desplegar su potencial, con un clima organizacional adecuado que los motive.

En este sentido, Alles (2011) realizó una interesante propuesta orientada a los aspectos que se deben considerar para un efectivo desarrollo de las personas que tienen a su cargo el factor humano de la empresa. Entre ellos, se consideran factores como la estrategia, las personas, el desarrollo del talento, el manejo experto, los principios éticos y el enfoque social.

Todo ello, debe conjugarse en un plan de acción de recursos humanos que sea integral y que fomente en el personal una actitud positiva que redunde en el desempeño de sus labores y, por ende, en el servicio que se brinda dentro de la mencionada Institución.

Por otra parte, cuando se establece la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, se observa que los trabajadores perciben en un 36.2% entre el nivel inadecuado y medio el clima organizacional, y otro porcentaje 27.5% lo ubica entre el nivel inadecuado y bajo; mientras que un 3.8% lo ubica entre el nivel inadecuado y alto. Un 1.2% ubica entre el nivel moderado y bajo el clima institucional y la satisfacción laboral, con el nivel medio y moderado existe el 12.5%, y con el nivel moderado y alto manifiestan el 15%; por último entre el nivel adecuado y bajo no existe ningún caso, al igual que en nivel adecuado y medio; finalmente en el nivel adecuado y alto se encuentra a un 3.8%.

Con ello, se demuestra que los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral, aún son moderados o bajos, lo cual denota que existe mucho trabajo por realizar en la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Aunque ello, no debe ser motivo de alarma, sí debe generar un interés especial por establecer acciones que conlleven a mejorar estos aspectos tan medulares para el logro de la misión que tiene la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y el éxito del servicio que ahí se brinda, factor que se puede medir en la satisfacción que demuestren los usuarios.

En este punto, cabe la sugerencia de elaborar encuestas de satisfacción que contemplen los efectos que producen en el servicio todas las dimensiones que aquí se han desarrollado.

En lo que respecta a la satisfacción laboral, se ha evidenciado un nivel bajo, de acuerdo a lo señalado por el 48.8% de los trabajadores, mientras que el 28.8% manifestó que es medio y el 22.5% alto.

En este sentido, cabe recordar lo que señalan Robbins y Judge (2009) cuando definieron a la satisfacción laboral "... como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características" (p. 30).

En término más sencillos, se puede decir que si un trabajador se encuentra contento, realizado y satisfecho con las funciones que desarrolla dentro de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, realizará una buena labor, eficaz y eficiente.

En el caso contrario, si lo que siente el colaborador es insatisfacción su desempeño será deficiente, poco motivado, sin mayor identificación con la labor que desempeña y mucho menos con la Organización.

Tal como señalaron Robbins y Judge (2009) "Los trabajadores satisfechos son más proclives a hablar en forma positiva acerca de la organización, a ayudar a otros y a ir más allá de las expectativas normales de su puesto, quizá porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas" (p. 84).

Lograr una adecuada gestión del talento humano es un reto muy grande para cualquier organización. Sin embargo, hacerlo es sinónimo de éxito, pues, el nivel de satisfacción de los colaboradores, en cualquier rango y nivel, dependerá mucho de los logros que obtenga para conseguir que sus anhelos y expectativas personales, profesionales y económicas se vean satisfechos.

Ya se ve, que las actitudes y emociones marcan aquí un rol preponderante, pues, son éstas las que van a marcar las respuestas de un trabajador frente a las condiciones que se le brinden en su centro de labores.

Desde este punto de vista, los resultados obtenidos en la dimensión desempeño alcanza un 54% que la califica como moderada, en seguida se observa a la dimensión compromiso con un 46% que la sitúa en el nivel

inadecuado y finalmente se la observa que la dimensión involucramiento en el trabajo también es ubicada en el nivel inadecuado con un 41%.

Estos resultados concuerdan con los encontrados cuando se analiza la variable clima organizacional, pues, dado que está estrechamente relacionada con la satisfacción, si no se logra un porcentaje determinante en esa primera variable, es difícil conseguir que el personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones se sienta motivado para tener un buen desempeño laboral o que sienta realmente comprometido con dicha dependencia. Menos aún que se consiga un auténtico involucramiento con el trabajo.

Estos criterios se sostienen en diversas propuestas teóricas como la señalada por Benjumea (2008) quien estableció que “el esfuerzo humano resulta trascendental para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización logrará los objetivos; en caso contrario, no podrá sostenerse en el tiempo” (pp. 19- 20).

Son muchos los indicadores que demuestran que los trabajadores insatisfechos, no trabajan bien, no se identifican con el trabajo y la empresa, no aportan, no contribuyen, por el contrario, aquellos que se sienten contentos son más activos y productivos. De ahí la importancia que las empresas asuman la postura de buscar el bien común y la realización integral de la persona humana, aspectos que redundarán en beneficio de la propia empresa y a favor de la sociedad en general.

V. Conclusiones

Primera

Con respecto al objetivo general, se concluyó que la relación fue directa y moderada (0.698), es decir que a medida que se mejore el clima organizacional mejorará también la satisfacción laboral del personal. De esta forma se determinó que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Segunda

Con respecto al objetivo específico 1 se concluyó que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.647), es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal. Asimismo, se estableció que existe relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Tercera

Con respecto al objetivo específico 2 se concluyó que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.608), es decir que a medida que se mejore la comunicación mejorará también la satisfacción laboral del personal. Asimismo, se determinó que existe relación directa entre la comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Cuarta

Con respecto al objetivo específico 3 se concluyó que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud baja (0.383), es decir que a medida que se mejore la toma de decisiones mejorará también la satisfacción laboral del personal. Asimismo, se determinó que existe relación directa entre la toma de decisiones y

la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

Quinta

Con respecto al objetivo específico 4 se determinó que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.607), es decir que a medida que se mejoren los recursos humanos mejorará también la satisfacción laboral del personal. Asimismo, se determinó que existe relación directa entre los recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

VI. Recomendaciones

Primera

Considerando que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016 es moderada, se propone elaborar un plan integral de desarrollo que permita analizar los aspectos del clima organizacional que aún se requieren fortalecer en la Institución, a fin de elevar los niveles de satisfacción laboral del personal.

Segunda

Tomando en cuenta que la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016 es moderada, se recomienda realizar una investigación de corte cualitativo para definir qué aspectos de la motivación son los que más influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Tercera

Dado que la relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016 es moderada, se propone elaborar un plan de análisis que permita identificar los canales de comunicación más efectivos para la Institución.

Cuarta

Considerando que existe relación moderada entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016, se sugiere realizar una evaluación integral de los planes de comunicación de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales, a fin de establecer mecanismos como

reuniones de retroalimentación con el personal, buzón de sugerencias, murales u otros que proporcionen información oportuna y veraz que coadyuve a mejorar el nivel de toma de decisiones.

Quinta

Tomando en cuenta que existe relación moderada entre los recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016, se recomienda desarrollar un estudio del impacto que tienen las actuales condiciones de trabajo en los recursos humanos de la Institución, a fin de propiciar los estímulos, condiciones y recursos necesarios para lograr un mayor nivel de satisfacción laboral.

VII. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2008) Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por competencias. 1ra. Ed. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2011) *Diccionario de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2014) La marca Recursos Humanos cómo lograr prestigio dentro de la organización. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arias, W. y Arias, G. (2014) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*. (Tesis de Maestría, Universidad Católica de San Pablo) Perú.
- Alvarez, H. (2003) *Introducción a la Toma de Decisiones Gerenciales*. Panamá: Universidad Tecnológica de Panamá.
- Barrientos, E. y Valer, L. (2004) *Teoría y Metodología de la Investigación*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Benjumea, M. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: CENGAGE Learning.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED.
- Bruner, L. (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Bueso, S. (2016) *La relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte*. (Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Honduras) Honduras.
- Calcina, M. (2015) *Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos) Perú.
- CAME. (2007). *Programa Gestión Integral*. Lima.
- Carrasco, S. (2006) *Metodología de la Investigación*. Lima: Editorial San Marcos.

- Casana, M. (2015) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy. (Tesis de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego) Perú.
- Chiang, M.; Martín, J. y Núñez, A. (2010) Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Biblioteca Comillas. Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (4) (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill. Octava edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cuba, T. (2000). *Introducción a la psicología*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: CENTRUM - Pearson.
- De Quijano, S. y Navarro, J. (2003) *Dirección de Recursos Humanos*. Universidad de Barcelona Virtual. Editorial Océano.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: CENGAGE Learning. 7ma. edición.
- Ekvall, G. (2003) El Clima Organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Filippi, G. y Zubieta, E. (2010) *Psicología y Trabajo. Una relación posible*. Buenos Aires: Eudeba.
- Frisancho, A. (2012). *Bases biológicas y psicológicas del comportamiento humano*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- García, G. (2007) *Clima Organizacional: hacia un nuevo modelo*. Colombia. Universidad de Bucaramanga.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. (42), , 43 - 62.

- Hampton, D. (1989). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, L. (2010) *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, L. (2014) *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill.
- Hinojosa, C. (2010) *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013*. (Tesis de Maestría, Universidad de Playa Ancha) Chile.
- Hogan, T. (2004) *Pruebas psicológicas una introducción práctica*. México: Manual Moderno. Recuperado el 17 de junio de 2017 de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ps/article/view/6282.
- Llaguento, L. y Becerra, S. (2014) *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014*. (Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte) Perú.
- González, L. (2001) *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Colombia: Ediciones Díaz de Santos.
- Martín, A. (2015) *La satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en el ámbito educativo*. (Tesis de Maestría, Universidad de Laguna) España.
- Pavia, I. (2012) *Comunicación en las relaciones profesionales*. 1ra. Ed. Málaga: IC Editorial.
- Pelaes, O. (2010) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos) Perú.
- Pérez, N y Rivera, P. (2015) *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana) Perú.
- Porret, M. (2003) *Introducción a los Recursos Humanos*. Universidad de Barcelona Virtual – Editorial Océano.
- Revista Mercado. (6/03/2003) *Mejorando las condiciones de trabajo*. Vol. 118 (N° 6) Año 10. República Dominicana. Editorial Océano.

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. Décimo tercera edición.
- Rodríguez, A. Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2010) *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena*. (Tesis de Maestría, Universidad de Talca) Chile.
- Sánchez, V. (1999) *Periodismo y Lenguaje*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Senati. (2013). *Lenguaje y comunicación*. Lima: Dirección Nacional Gerencia Académica.
- Simon, H. (1947). Slidshare. Recuperado el 10 de enero de 2017, de <http://es.slideshare.net/jumasari/simon-1947-el-comportamiento-administrativo-1>
- Toro, F. (1992). *Clima organizacional y productividad laboral*. Colombia.
- Ucero, J. (s.f.). *Clima Organizacional. Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 7 de noviembre de 2016, de EOI América: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48162/componente48160.pdf
- Umanzor, C. (2011). *¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas? Proceso para tomar decisiones*. San Salvador: Casa Barak.
- Universidad Pontificia Bolivariana. (2005). *Medición de Clima Organizacional*. Medellín.
- UPLA. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Lima: Universidad Peruana de los Andes.
- UPLA. (2008). *Administración*. Lima: Universidad Peruana de los Andes.
- Uribe, J. (2015) *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno.
- Vara, A. (2008). *La tesis de Maestría en Educación*. Lima. Universidad Particular de San Martín de Porres.

VIII. Anexos

El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones - 2016

Blanca Abanto Carranza
Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo
babanto@mtc.gob.pe

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. La investigación fue de tipo descriptiva - correlacional, con diseño no experimental de corte transeccional o transversal y se aplicaron dos cuestionarios a una muestra de 80 trabajadores de la mencionada Institución. Los resultados evidenciaron que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ por lo cual se rechazó la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. El coeficiente de correlación hallado indica que la relación es directa y moderada (0.698), es decir, a medida que se mejore el clima organizacional mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Palabras claves: seguridad ciudadana, riesgos para la seguridad y amenazas para la seguridad.

Abstract

This study aimed to determine how the organizational climate is related to the job satisfaction of the workers of the General Directorate of Socio - environmental Affairs of the Ministry of Transport and Communications - 2016. The research was descriptive - correlational, with non - experimental design of Cross-sectional or cross-transversal study, and two questionnaires were applied to a sample of 80 workers of the aforementioned Institution. The results showed that the value of $p = 0.000$ was lower than $p < 0.01$, so the null hypothesis was rejected. That means that there is a direct relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the staff of the General Directorate of Socio-Environmental Affairs Ministry of Transport and Communications - 2016. The correlation coefficient found indicates that the relationship is direct and moderate (0.698), that is, as the organizational climate improves, staffing satisfaction will also improve.

Key words: citizen security, security risks and threats to security

Introducción.

En la actualidad las organizaciones se desenvuelven en un mercado global sumamente competitivo, pleno de retos y exigencias que van generando diversos cambios en sus respectivos campos de acción. Para responder a estos desafíos es de vital importancia lograr una gestión eficaz y eficiente, que contemple de forma integral cada uno de los componentes que conforman el sistema organizativo, en especial los aspectos relacionados con el clima organizacional, pues los recursos humanos son el principal activo con el que cuenta toda empresa y, lograr su satisfacción laboral, es sinónimo de vigencia y rentabilidad en un escenario que se ha tornado sumamente competitivo. Desde esta perspectiva, esta investigación representa un interesante aporte para la gestión pública, pues, desde un punto de vista teórico, incrementará el conocimiento sobre el efecto del clima organizacional en la satisfacción laboral, en el ámbito específico de un organismo público. No se puede soslayar el aporte de este estudio en el campo práctico, pues a través de él se brindarán diversos alcances y herramientas sobre el clima organizacional en la satisfacción laboral, convirtiendo este trabajo en una valiosa herramienta para la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias que permitan optimizar la calidad del servicio que se brinda y el logro de los objetivos institucionales.

Con el objeto de contextualizar esta problemática, cabe precisar la relevancia que ha cobrado la gestión en un mundo de cambios tan vertiginosos, donde se convierte en una prioridad responder a la demanda existente en el menor tiempo posible y con un óptimo nivel en el servicio o producto, al menor coste y con los máximos estándares de calidad, pues, "...el mercado global y la competencia nacional e internacional han logrado que las organizaciones en todo el mundo entiendan que su supervivencia depende de la alta calidad." (Evans & Lindsay, 2008, p.11)

Sin embargo, cualquier decisión que se tome para mejorar la calidad del servicio y el rendimiento organizacional, se debe realizar considerando a los recursos humanos con los que cuenta, principal activo de cualquier empresa u organización, pues, la idea de que las organizaciones “compiten mediante las personas destaca el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de una organización para administrar el talento o capital humano” (Bohlander, 2008, p. 14) Desde este punto de vista, lograr un clima organizacional favorable generará un impacto positivo en la gestión o administración de la misma, lo cual redundará en el logro de los objetivos y metas propuestas en una organización.

Pero, qué se entiende por clima organizacional. Al respecto, cabe citar a Chiavenato (2009) quien lo define como “... la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influyen poderosamente en su comportamiento” (p. 261). Bien lo señala Porret (2003) al decir que, en la medida que el clima organizacional sea positivo, las actitudes que se generen a raíz de él también serán positivas, sin embargo, cuando este clima es negativo, los trabajadores también los traducirán en su comportamiento hacia el trabajo y la propia organización. De esta forma, se podría producir situación de absentismo, rotación, quejas de los clientes, accidentes de trabajo, baja productividad o falta de participación, situaciones, todas, que perjudican el logro de los objetivos institucionales.

Como se puede notar, existe una estrecha relación entre clima organizacional y actitudes, motivo por el cual si se quiere lograr que una organización mejore su productividad, eleve el nivel de sus ingresos y se mantenga en un mercado global, cada vez más competitivo, es menester que se dirijan los esfuerzos a lograr un buen clima dentro de la organización y, lo que es más desafiante, mantenerlo a través del tiempo. De esta manera, se refuerza una vez más la incidencia o relación que tiene el clima organizacional

en las reacciones que demostrarán los colaboradores de una empresa frente al ambiente en el que desarrolla sus actividades y que incidirá directamente en la generación de un sentimiento de satisfacción o insatisfacción laboral.

Cuando se hace referencia a la satisfacción laboral, es necesario precisar que se está haciendo hincapié en el comportamiento de las personas, en este caso, dentro de una empresa u organización. De ahí que, este trabajo se encuentra directamente relacionado y fundamentado en la teoría del comportamiento en la administración. (Chiavenato, 2007) y al enfoque de las actitudes y la satisfacción laboral propuesto por Robbins y Judge (2009). Al respecto, cabe precisar que Robbins y Judge (2009) definieron a la satisfacción laboral “... como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características” (p. 30), mientras que Chiavenato (2009) la conceptualizan como la “...actitud de las personas frente a su función en la organización” (p. 13).

Se desprende de estas definiciones que, si una persona se encuentra contenta, satisfecha con el trabajo que desarrolla, realizará una buena labor, eficaz y eficiente; caso contrario, si lo que siente el trabajador es insatisfacción su desempeño será deficiente. “Los trabajadores satisfechos son más proclives a hablar en forma positiva acerca de la organización, a ayudar a otros y a ir más allá de las expectativas normales de su puesto” (Robbins y Judge, 2009, p. 84).

Con base en estas definiciones, resalta aún más la importancia de lograr que la organización realice una adecuada gestión del talento humano, pues de ello dependerá en gran medida el nivel de satisfacción de los colaboradores, en cualquier rango y nivel, pues, en su calidad de seres humanos siempre guardarán el anhelo de ver colmadas sus expectativas personales, profesionales y económicas. Ya se ve, que las actitudes y emociones marcan aquí un rol preponderante, pues, son éstas las que van a marcar las respuestas de un trabajador frente a las condiciones que se le brinden en su centro de

labores. Para ello, la organización requiere realizar una gestión orientada a lograr un clima organizacional adecuado, pues de ello dependerá en gran medida el nivel de satisfacción de los colaboradores, ya que conlleva una serie de características y decisiones que influirán decisivamente en el ánimo y actitud de los trabajadores. De ahí, se van a generar diversas acciones que, se piensa, impactan directamente en el desempeño de las funciones que realiza el trabajador, en el compromiso que se genere en su persona y, por ende, en la fidelidad que demuestre ante su organización.

A la luz de los resultados obtenidos en esta investigación y con base en la teoría propuesta, surgieron algunas recomendaciones que se orientan en primer lugar a analizar los aspectos del clima organizacional que aún se requieren fortalecer en la Institución para elevar los niveles de satisfacción laboral del personal, mediante la elaboración de un plan integral de desarrollo. Asimismo, se considera oportuno realizar una investigación de corte cualitativo para definir qué aspectos de la motivación son los que más influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Por otra parte, se sugiere analizar o medir, mediante una investigación detallada, la dimensión comunicación, con el fin de identificar los canales de comunicación más efectivos para la Institución. Otro aspecto que conviene tomar en cuenta es la realización de una evaluación integral de los planes de comunicación de la DGASA, a fin de establecer mecanismos como reuniones de retroalimentación con el personal, buzón de sugerencias, murales u otros que proporcionen información oportuna y veraz que coadyuve a mejorar el nivel de toma de decisiones. Finalmente, se cree oportuno desarrollar un estudio del impacto que tienen las actuales condiciones de trabajo en los recursos humanos de la Institución, a fin de propiciar los estímulos, condiciones y recursos necesarios para lograr un mayor nivel de satisfacción laboral.

Materiales y métodos.

Se utilizó el método hipotético deductivo, que es la base de toda investigación científica. Se realizó la observación del fenómeno a estudiar, en base a las cuales se plantearon los problemas respectivos y luego del análisis correspondiente se verificó y comprobó la verdad de los enunciados deducidos.

Diseño.

La investigación fue de tipo cuantitativo y corresponde a una investigación sustantiva de nivel descriptivo.

Muestreo.

Se decidió en forma intencional considerar a todos los integrantes de la población. En tal sentido es un estudio de tipo no probabilístico.

Sujetos.

La muestra estuvo conformada por 80 trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales dependencia del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Instrumentos.

Según la técnica de la investigación realizada, el instrumento utilizado para la recolección de información fue el cuestionario. Se emplearon dos cuestionarios, uno para medir el nivel de clima organizacional compuesto de 26 ítems y otro para medir el nivel de satisfacción laboral constituido por 21 ítems.

Resultados.

Los resultados evidenciaron que el 67.5% de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, consideró que el nivel del clima organizacional era inadecuado, mientras que el 28.8% manifestó que fue moderado y el 3.8% adecuado. (Tabla 1) Se observa que la dimensión toma de decisiones fue la mejor percibida pues el 89% de los trabajadores la consideraron como

adecuada. La dimensión comunicación fue considerada como moderada por el 80% de los trabajadores. Las dimensiones que presentaron un menor nivel de percepción fueron la motivación y los recursos humanos, pues, el 74% y el 64% de los trabajadores las consideraron de nivel inadecuado. (Tabla 2). El 48.8% de los trabajadores de la DGASA presentó un nivel de satisfacción laboral bajo, mientras que el 28.8% manifestó que es un nivel moderado y el 22.5% un nivel alto (Tabla 3) El 54% de los trabajadores manifestó un nivel moderado de satisfacción respecto a su desempeño, el 46% y el 41% de los trabajadores presentó un bajo de compromiso y fidelización. (Tabla 4)

Tabla 1

Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Lima, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	54	67.5
Moderado	23	28.7
Adecuado	3	3.8
Total	80	100.0

Nota: Cuestionario a los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Tabla 2

Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por dimensiones y niveles

Niveles	D1: Motivación		D2: Comunicación		D3: Toma de Decisiones		D4: Recursos Humanos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	59	74%	2	3%	1	1%	51	64%
Moderado	18	23%	64	80%	8	10%	25	31%
Adecuado	3	4%	14	18%	71	89%	4	5%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

Nota: Cuestionario a los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Tabla 3

Satisfacción Laboral por niveles de variable.

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	28.7
Moderado	39	48.8
Alto	18	22.5
Total	383	100,0

Nota: *Cuestionario a los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones*

Tabla 4

Satisfacción Laboral percibida por los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por dimensiones y niveles.

Niveles	D1: Desempeño		D2: Compromiso		D3: Fidelidad	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	16	20%	37	46%	33	41%
Moderado	43	54%	26	33%	30	38%
Adecuado	21	26%	17	21%	17	21%
Total	80	100%	80	100%	80	100%

Nota: *Cuestionario a los trabajadores de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones*

Discusión.

Con la finalidad de clarificar el contexto en el que se desarrolló esta investigación, cabe precisar las definiciones que Chiavenato (2009) realizó respecto al clima organizacional y a la satisfacción laboral. En este sentido, define al clima organizacional como "... la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento" (p. 261), mientras que la satisfacción laboral, la define como la "...actitud de las personas frente a su función en la organización" (p. 13). Ambos aspectos, son variables sujeto de estudio y, con base en los instrumentos aplicados, se evidencia que el valor de $p=0.000$ fue menor

que $p < 0.01$, con lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado indicó que la relación es directa y moderada (0.698), es decir que a medida que se mejore el clima organizacional mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Estos resultados concuerdan con los resultados hallados por Pérez y Rivera (2015) en su investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013” donde se encontró una vinculación entre ambas variables, con un nivel medio de predominio, situación que permitió colegir que el clima organizacional es un factor indispensable para conseguir la satisfacción laboral de los trabajadores. Otra investigación que muestra resultados similares fue la que presentó Pelaes (2010) bajo el título de “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, que se efectuó en una muestra de 200 clientes, concluyendo que existía una correlación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Estos trabajos, tienen plena relación con los presupuestos teóricos establecidos por Chiavenato (2007) quien señaló que el clima organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la motivación que tiene cada trabajador de la organización; así cuando el nivel de motivación es alto, el clima organizacional mejora, mientras que, el caso contrario, repercute en un clima organizacional poco positivo.

Estos aspectos son sumamente importantes, especialmente en una época en la que toda empresa asume una multiplicidad de retos que le permitan responder con éxito a los desafíos de un mundo globalizado y un contexto empresarial cada vez más competitivo, por lo que las organizaciones deben asumir nuevas formas de gestión que permita a los

trabajadores sentirse cómodos y plenamente identificados con la organización, a fin de mejorar la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad de las empresas en el tiempo. Así, con base en los resultados obtenidos en este trabajo, se desprende que en la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016, aún se encuentran en proceso para conseguir un clima organizacional adecuado, pues, si bien es cierto se ha evidenciado la relación directa entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, ya desde un análisis más preciso se puede establecer que el 67.5% de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, consideró que el nivel del clima organizacional es inadecuado, mientras que el 28.8% manifestó que es moderado y el 3.8% adecuado.

Con referencia a la primera hipótesis específica de trabajo, se encontró que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$, por tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.647), es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal. Desde esta perspectiva, De Quijano y Navarro (2003) fundamentaron que el clima organizacional se puede entender como la reacción positiva o negativa compartida por los trabajadores al percibir los múltiples aspectos de la vida organizativa. Esta "reacción" se construye a base de percepciones a las que se atribuyen significados y que despiertan emociones y valoraciones. De esta forma es insoslayable considerar cómo se puede sentir un trabajador dentro de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y frente a la labor que desempeña, pues, de ello, dependerá la forma cómo realice su trabajo.

Otro resultado interesante que se desprendió de esta investigación evidencia que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ y por tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre la comunicación y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Conviene señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.608), es decir que a medida que se mejore la comunicación mejorará también la satisfacción laboral del personal. La comunicación es un aspecto que incide en cualquier tipo de relación humana, desde la primera infancia hasta el final de la vida del ser humano, es esencial lograr un nivel adecuado de comunicación entre las personas. De ello, depende el logro de diversas metas que un individuo se proponga en su vida. Sin embargo, este aspecto, tan neurálgico y medular, en una organización se torna más complejo, pues, son diversos los factores que influyen en el éxito o fracaso de este proceso comunicativo. Bien lo señaló Chiavenato (2000) “La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra” (p. 87)

En cuanto, a la tercera dimensión se encontró que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ con lo cual se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud baja (0.383), pero que permite aseverar que a medida que se mejore la toma de decisiones mejorará también la satisfacción laboral del personal. Para comprender mejor este aspecto, es necesario indicar que la toma de decisiones es una dimensión que se desarrolla en todo aspecto de la vida humana, en mayor o menor medida, pero siempre con la finalidad de lograr un objetivo. En el ámbito empresarial, esta toma de decisiones se vuelve más

compleja, pues involucra diversos factores y elementos que pueden hacer que estas decisiones sean provechosas para la Institución o que interfieran en el logro de los objetivos establecidos. Todo dependerá de la pertinencia y asertividad que se tenga al momento de realizarla. Estas afirmaciones se condicen con la teoría que propone Umanzor (2011) respecto a la toma de decisiones, señalando que "...es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos en la vida, la familia, la empresa, organización..." (p. 16)

Finalmente, para la hipótesis específica 4 se obtuvo que el valor de $p=0.000$ fue menor que $p < 0.01$ con lo cual se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación directa entre los recursos humanos y la satisfacción laboral del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallada fue de una magnitud moderada (0.607), es decir que a medida que se mejoren los recursos humanos mejorará también la satisfacción laboral del personal. Este aspecto, es vital para toda organización. No existe empresa alguna que pueda mantenerse vigente en el mercado actual sin el apoyo de sus recursos humanos. Si no hay trabajadores, no existe la empresa, tan simple como eso. Es por este motivo, que múltiples investigaciones señala que el principal componente de cualquier organización es su personal, son los trabajadores que la componen y lograr que estos se encuentren motivados e identificados es un reto por el cual se lucha en el día a día. En este sentido, cabe recordar lo que señalan Robbins y Judge (2009) cuando definen a la satisfacción laboral "... como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características" (p. 30).

Conclusiones.

Se encontró que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado indica que la relación fue directa y moderada (0.698), es decir que a medida que se mejore el clima organizacional mejorará también la satisfacción laboral del personal. Asimismo, existe relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.647), es decir que a medida que se mejore la motivación mejorará también la satisfacción laboral del personal. Existe relación directa entre la comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.608), es decir que a medida que se mejore la comunicación mejorará también la satisfacción laboral del personal y se encontró que existe relación directa entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud baja (0.383), es decir que a medida que se mejore la toma de decisiones mejorará también la satisfacción laboral del personal. Existe relación directa entre los recursos humanos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016. Cabe señalar que el coeficiente de correlación hallado fue de una magnitud moderada (0.607), es decir que a medida que se mejoren los recursos humanos mejorará también la satisfacción laboral del personal.

Referencias.

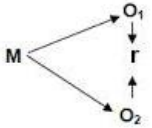
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: CENGAGE Learning.
- Chiavenato, I. (1) (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2) (. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (3) (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- De Quijano, S. y Navarro, J. (2003) *Dirección de Recursos Humanos*. Universidad de Barcelona Virtual. Editorial Océano.
- Evans, J. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: CENGAGE Learning. 7ma. edición.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: CENGAGE Learning. 7ma. edición.
- Pelaes, O. (2010) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos) Perú.
- Pérez, N y Rivera, P. (2015) *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana) Perú.
- Porret, M. (2003) *Introducción a los Recursos Humanos*. Universidad de Barcelona Virtual – Editorial Océano.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. Décimo tercera edición.
- Umanzor, C. (2011). *¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas? Proceso para tomar decisiones*. San Salvador: Casa Barak.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.

AUTORA: Blanca Abanto Carranza

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables				
¿Cómo se relacionan el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016?	Determinar cómo se relacionan el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.	El clima organizacional se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.	Variable 1: Clima organizacional				
			Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos
			Motivación	Realización personal Reconocimiento Responsabilidad Crecimiento personal Avance en la carrera	1-11	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3)	Adecuado (97-130) Moderada (62 – 96) Inadecuado (26 – 61)
			Comunicación	Redes de comunicación	12-15	Casi Nunca (2) Nunca (1)	
			Toma de decisiones	Nivel de colaboración	16-17		
			Recursos humanos	Cooperación Ambiente físico Organización Pertenencia a la organización	18-26		
			Variable 2: Satisfacción laboral				
			Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos
			Desempeño	Niveles de Productividad Adaptabilidad y flexibilidad	1- 8	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3)	Alto (61 -105) Medio (21 – 60) Bajo (5 – 20)
			Compromiso	Niveles de absentismo	9-17	Casi Nunca (2) Nunca (1)	
			Fidelidad	Rotación de personal	18-21		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas					
¿Cómo se relaciona la motivación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016?	Determinar cómo se relaciona la motivación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.	La motivación se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.					
¿Cómo se relaciona la comunicación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016?	Determinar cómo se relaciona la comunicación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.	La comunicación se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.					
¿Cómo se relaciona la toma de decisiones con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016?	Determinar cómo se relaciona la toma de decisiones con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.	La toma de decisiones se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.					
¿Cómo se relacionan los recursos humanos con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016?	Determinar cómo se relacionan los recursos humanos con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.	Los recursos humanos se relacionan se relacionan directa y significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016.					

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: El trabajo corresponde a una investigación sustantiva de nivel descriptivo y correlacional.</p> <p>DISEÑO: No experimental de corte transversal.</p>  <p>Donde M : Muestra O1: Observación de la variable cultura organizacional O2.: Observación de la variable compromiso laboral R: relación entre las variables</p> <p>MÉTODO: Hipotético deductivo</p>	<p>POBLACIÓN: Estará constituida por los 80 servidores públicos de la DGASA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Con la finalidad de asegurar la información y en especial contar con los resultados de la evaluación acerca del desempeño laboral, se decidió en forma intencional considerar a todos los integrantes de la población. En tal sentido el estudio será de tipo censal.</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 80</p>	<p>Variable 1: Clima organizacional Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario para medir el clima organizacional Fuente: Adaptado de Chiavenato, 2009. Monitoreo: ninguno Ámbito de Aplicación: DGASA Ministerio de Transportes y Comunicaciones Forma de Administración: individual</p> <hr/> <p>Variable 2: Satisfacción laboral Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Fuente: Adaptado de Robbins y Judge, 2009 Monitoreo: ninguno Ámbito de Aplicación: DGASA Ministerio de Transportes y Comunicaciones Forma de Administración: individual</p>	<p>DESCRIPTIVA: Una vez recolectados los datos de la investigación, se procederá al análisis estadístico respectivo. Los datos serán tabulados y se presentarán en las tablas y figuras de distribución de frecuencias, para lo cual se empleará el software estadístico SPSS V 21.</p> <p>INFERENCIAL: Debido a que las variables son cualitativas, se empleará, para la contratación de las hipótesis la prueba no paramétrica Rho de Spearman, que es una medida de correlación para variables que requiere mínimamente de un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos u objetos de la muestra puedan ordenarse por rangos. El análisis de los datos se realizará empleando el software estadístico SPSS versión 21.</p>

CUESTIONARIO N° 1

Variable 1: Clima Organizacional

El presente cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de conocer la percepción del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, acerca de los factores relacionados con el Clima Organizacional, como parte de la investigación propuesta en torno a “El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016”

INSTRUCCIONES

- Se solicita contestar lo más sinceramente posible las preguntas planteadas en el presente cuestionario con la finalidad de emitir resultados fidedignos al final de la investigación.
- De los supuestos que se presentan en el siguiente cuestionario MARQUE CON UN ASPA el número que, según su opinión, describa la respuesta correcta.
- SOLICITAMOS LA MÁXIMA SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS Y GARANTIZAMOS EL MÁS ABSOLUTO ANONIMATO.

N°	I. Preguntas en relación a la dimensión: motivación.	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1	Me siento comprometido (a) para lograr buenos resultados en mi trabajo.					
2	Siento que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones es el mejor lugar para desplegar mis habilidades y conocimientos.					
3	Me gusta el trabajo que realizo.					
4	Siento que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos institucionales.					
5	Mis superiores reconocen los logros de mi desempeño laboral.					
6	Nuestro trabajo es debidamente recompensado en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.					
7	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.					
8	Me siento preparado/a para enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.					
9	Tengo la posibilidad de desarrollar una línea de carrera dentro del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.					
10	Existen oportunidades en el trabajo, y apoyo de mis superiores para alcanzar los objetivos que me he trazado.					
11	Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.					

N°	II. Preguntas en relación a la dimensión: comunicación.	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
12	En el Ministerio de Transportes y Comunicaciones hay mecanismos de información sobre los diferentes asuntos internos (reuniones, documentos, internet)					
13	La información que recibo en las reuniones es clara y precisa.					
14	Constantemente recibo información sobre los cambios que se dan dentro del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.					
15	En el Ministerio de Transportes y Comunicaciones existe comunicación fluida entre los que laboramos.					
N°	III. Preguntas en relación a la dimensión: toma de decisiones.	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
16	Generalmente las situaciones se analizan a profundidad, antes de tomar decisiones.					
17	En el Ministerio de Transportes y Comunicaciones se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.					
N°	IV. Preguntas en relación a la dimensión: recursos humanos.	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
18	El director ayuda a encontrar soluciones ante cualquier problema que confrontemos.					
19	En el Ministerio de Transportes y Comunicaciones hay una preocupación por capacitar al personal sobre su seguridad laboral.					
20	Las condiciones del ambiente de trabajo son las adecuadas para el tipo de actividad laboral que realizamos.					
21	Cumplo con el reglamento interno y otras disposiciones que se dan en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para mejorar el servicio.					
22	Hay control y seguimiento del cumplimiento de funciones para asegurar la eficiencia de nuestro trabajo.					

N°	V. Preguntas en relación a la dimensión: recursos humanos.	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
23	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas para poder cumplirlas.					
24	Me comprometo y contribuyo con el logro de metas y proyectos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.					
25	Conozco la visión, misión y valores que orientan mi trabajo en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.					
26	Conozco la normatividad vigente aplicable a mi trabajo.					

CUESTIONARIO N° 2

Variable 2: Satisfacción Laboral

El presente cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de conocer la percepción del personal de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, acerca de los factores relacionados con la Satisfacción Laboral, como parte de la investigación propuesta en torno a **“El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – 2016”**

INSTRUCCIONES

- Se solicita contestar lo más sinceramente posible las preguntas planteadas en el presente cuestionario con la finalidad de emitir resultados fidedignos al final de la investigación.
- De los supuestos que se presentan en el siguiente cuestionario MARQUE CON UN ASPA el número que, según su opinión, describa la respuesta correcta.
- SOLICITAMOS LA MÁXIMA SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS Y GARANTIZAMOS EL MÁS ABSOLUTO ANONIMATO.

N°	Preguntas en relación a la dimensión: desempeño.	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1	Estar en mi puesto de trabajo genera un sentimiento de autosatisfacción					
2	Doy un uso adecuado de los recursos en el desarrollo de mis labores.					
3	Cumplo las metas establecidas de acuerdo a la función que desempeño.					
4	Los usuarios y clientes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones se encuentran satisfechos con el servicio que se le brinda en mi área de trabajo.					
5	Contribuyo a mejorar los procesos del servicio que se brinda en mi área de trabajo.					
6	Cada mañana me siento motivado(a) para iniciar una nueva jornada de trabajo					
7	Me siento dispuesto (a) a asumir nuevos retos dentro del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.					
8	Cuando las personas cambian de actividades o de área, se les hace sentir rápidamente como parte del equipo.					

N°	Preguntas en relación a la dimensión: compromiso.	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
9	Me siento dispuesto a aprender nuevos conocimientos y/o habilidades para el desarrollo de mi trabajo.					
10	Siento que el trabajo que realizo es significativo para mi desarrollo profesional.					
11	Me siento feliz con las actividades que realizo en mi trabajo.					
12	Siempre busco soluciones antes los problemas que se presentan para el desarrollo de mi trabajo.					
13	Los desafíos que se presentan en mi trabajo los asumo con optimismo.					
14	Me siento contento (a) con el trabajo que realizo en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.					
15	Procuró no ausentarme del trabajo para cumplir con mis labores en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.					
16	En los casos necesarios me siento motivado a quedarme fuera del horario de trabajo.					
17	Siempre respeto los horarios establecidos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.					
N°	Preguntas en relación a la dimensión: Fidelidad	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
18	En mi trabajo, no existe mucha movilidad ni cambio de puestos.					
19	Siento que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones es un lugar acogedor para trabajar.					
20	Me siento contento (a) con las funciones asignadas en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.					
21	Me gustaría asumir otros cargos en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.					

Matriz operacional de las variables y dimensiones

Variable 1: Clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Niveles o rangos
Motivación	Realización personal	1. Me siento comprometido (a) para lograr buenos resultados en mi trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		2. Siento que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones es el mejor lugar para desplegar mis habilidades y conocimientos.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		3. Me gusta el trabajo que realizo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
	Reconocimiento	4. Siento que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos institucionales.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		5. Mis superiores reconocen los logros de mi desempeño laboral.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		6. Nuestro trabajo es debidamente recompensado en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
	Responsabilidad	7. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		8. Me siento preparado/a para enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Niveles o rangos
	Crecimiento personal	9. Tengo la posibilidad de desarrollar una línea de carrera dentro del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		10. Existen oportunidades en el trabajo, y apoyo de mis superiores para alcanzar los objetivos que me he trazado.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
	Avance en la carrera	11. Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
Comunicación	Redes de comunicación	12. En el Ministerio de Transportes y Comunicaciones hay mecanismos de información sobre los diferentes asuntos internos (reuniones, documentos, internet)	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		13. La información que recibo en las reuniones es clara y precisa.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		14. Constantemente recibo información sobre los cambios que se dan dentro del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		15. En el Ministerio de Transportes y Comunicaciones existe comunicación fluida entre los que laboramos.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
Toma de decisiones	Nivel de colaboración	16. Generalmente las situaciones se analizan a profundidad, antes de tomar decisiones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		17. En el Ministerio de Transportes y Comunicaciones se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Niveles o rangos
Recursos humanos	Cooperación	18. El director ayuda a encontrar soluciones ante cualquier problema que confrontemos.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
	Ambiente físico	19. En el Ministerio de Transportes y Comunicaciones hay una preocupación por capacitar al personal sobre su seguridad laboral.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		20. Las condiciones del ambiente de trabajo son las adecuadas para el tipo de actividad laboral que realizamos.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
	Organización	21. Cumpló con el reglamento interno y otras disposiciones que se dan en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para mejorar el servicio.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		22. Hay control y seguimiento del cumplimiento de funciones para asegurar la eficiencia de nuestro trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		23. Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas para poder cumplirlas.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
	Pertenenencia a la organización	24. Me comprometo y contribuyo con el logro de metas y proyectos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		25. Conozco la visión, misión y valores que orientan mi trabajo en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		26. Conozco la normatividad vigente aplicable a mi trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)

Variable 2: Satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Niveles o rangos
Desempeño	Niveles de productividad	1. Estar en mi puesto de trabajo genera un sentimiento de autosatisfacción	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		2. Doy un uso adecuado de los recursos en el desarrollo de mis labores.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		3. Cumpló las metas establecidas de acuerdo a la función que desempeño.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		4. Los usuarios y clientes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones se encuentran satisfechos con el servicio que se le brinda en mi área de trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		5. Contribuyo a mejorar los procesos del servicio que se brinda en mi área de trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
	Adaptabilidad y flexibilidad	6. Cada mañana me siento motivado(a) para iniciar una nueva jornada de trabajo	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		7. Me siento dispuesto (a) a asumir nuevos retos dentro del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		8. Cuando las personas cambian de actividades o de área, se les hace sentir rápidamente como parte del equipo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Niveles o rangos
Compromiso	Disposición ante el trabajo	9. Me siento dispuesto a aprender nuevos conocimientos y/o habilidades para el desarrollo de mi trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		10. Siento que el trabajo que realizo es significativo para mi desarrollo profesional.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		11. Me siento feliz con las actividades que realizo en mi trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		12. Siempre busco soluciones antes los problemas que se presentan para el desarrollo de mi trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		13. Los desafíos que se presentan en mi trabajo los asumo con optimismo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
	Niveles de absentismo	14. Me siento contento (a) con el trabajo que realizo en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		15. Procuro no ausentarme del trabajo para cumplir con mis labores en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		16. En los casos necesarios me siento motivado a quedarme fuera del horario de trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		17. Siempre respeto los horarios establecidos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Niveles o rangos
Involucramiento en el trabajo	Rotación de personal	18. En mi trabajo, no existe mucha movilidad ni cambio de puestos.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		19. Siento que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones es un lugar acogedor para trabajar.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		20. Me siento contento (a) con las funciones asignadas en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
		21. Me gustaría asumir otros cargos en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	Siempre (5) Casi siempre (4) A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)

Variable: Clima Organizacional

N°	Motivación											Comunicación				Toma de Decisiones		Recursos humanos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	1	1	2	1	1	2	1	1	1
2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	2	5	5	2	1	2	2	2	2	1	2	2
3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	3	4	4	3	5	5	2	2	2	2	2	3	3	3	4
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	4	5	1	1	1	1	1	2	1	1	2
5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	5	5	1	1	1	1	1	2	1	1	2
6	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	5	5	1	1	1	2	2	1	2	2	2
7	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	4	5	2	1	2	2	1	1	1	2	2
8	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	5	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	5	1	1	2	1	2	1	2	2	2
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	5	2	1	2	1	1	1	1	1	2
11	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	3	3	3	5	5	2	2	3	2	2	3	3	3	3
12	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	3	3	3	5	5	2	3	3	1	3	2	3	3	3
13	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	5	5	1	2	2	1	2	1	2	1	2
14	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	5	4	2	2	2	2	1	1	1	2	2
15	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	4	3	3	5	5	3	3	2	3	2	2	2	2	2
16	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	4	3	3	5	5	2	3	2	3	2	3	2	2	2
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	4	5	1	2	1	2	1	2	1	2	2
18	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	5	5	1	1	2	1	2	1	2	1	1
19	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	5	5	1	1	2	2	2	1	2	2	3
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	5	4	1	2	1	2	1	2	1	1	1
21	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	5	5	1	3	3	3	3	2	3	2	3
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	5	5	2	3	2	2	2	3	3	3	3
24	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	2	2	1	1	1	2	1	2	2
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	5	2	2	2	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	1	2	2	2	2	2	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	4	5	2	1	2	2	1	2	2	2	2

28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	4	4	2	2	1	2	2	1	2	2	1
29	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	5	5	1	2	2	2	2	2	3	2	2
30	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	2	2	5	5	1	2	2	2	1	1	1	2	2
31	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
32	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	5	5	2	2	2	2	1	1	1	2	2
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	5	5	1	1	1	1	2	2	2	1	1
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	5	2	1	1	1	1	2	2	2	2
35	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	5	4	2	1	2	1	2	1	2	1	2
36	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	4	5	1	2	1	2	2	1	1	2	2
37	1	1	3	1	1	1	2	1	3	1	2	3	3	3	3	5	5	2	2	2	2	2	3	3	2	3
38	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	3	2	5	5	2	3	2	3	2	1	1	1	2
39	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	2	2	5	5	2	2	2	2	2	1	2	2	2
40	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	1	2	2	2
41	1	1	3	2	1	1	2	1	3	1	2	4	3	3	3	5	5	2	3	3	2	2	1	1	2	2
42	1	1	2	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	3	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	1	1	3	2	1	1	2	1	2	1	2	3	3	4	4	5	5	3	3	2	2	2	2	2	2	3
44	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	3	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
45	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	1	2	1	1	1	1	2	2	2
46	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	5	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2
47	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	5	5	1	2	1	1	1	2	1	2	2
48	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	1	1	1	1	1	1	2	1	2
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	3	1	1	1	2	1	2	2	2	2
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	4	5	2	1	1	1	2	1	2	2	2
51	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	3	3	5	5	1	1	1	1	2	3	3	3	3
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	4	5	1	1	2	1	1	3	2	1	2
53	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	4	4	4	4	5	5	3	2	2	2	3	3	2	3	3
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	2
55	3	2	4	2	2	3	2	3	2	3	2	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	5	5
56	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	3	3	2	5	5	1	2	1	2	1	1	1	1	2
57	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	5	4	1	2	1	2	1	2	2	2	1
59	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2

60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
61	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	3	3	2	5	5	1	2	1	2	1	2	1	2	2
62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
63	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
64	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	1	2	2	1	2	1	2	1	2
65	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	5	5	1	2	1	2	2	2	3	2	3
66	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	3	3	3	3	5	5	2	3	2	3	2	3	2	2	2
67	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	3	3	3	3	5	5	2	2	2	2	2	2	3	3	3
68	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
69	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	2	1	2	1	1	1	2	2	2
70	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	5	5	1	1	2	2	3	2	2	2	2
71	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	2	3	2	3	3	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2
72	1	2	1	1	3	3	1	1	2	2	2	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	2	2	2	4	4
73	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	1	2	2
74	1	2	2	2	3	3	1	1	3	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	2	3	3	3	3	3	4
75	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	3	5	5	2	2	2	2	2	1	1	1	2
76	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	3	3	5	5	2	2	4	3	3	2	2	2	2
77	1	2	2	3	1	2	2	1	1	1	1	3	5	4	2	5	5	3	3	3	3	3	2	2	2	3
78	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4	4	2	2	2	1	1	1	2	1	1
79	1	2	2	3	1	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	5	5	2	2	3	2	2	1	2	2	2
80	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	3	3	3	3	5	5	2	2	2	2	2	2	3	3	3

Variable: Satisfaccion laboral

N°	Desempeño								Compromiso									Fidelidad			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	2
2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
5	2	2	4	3	2	2	1	3	1	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2	2	2
6	1	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2
7	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2
9	2	3	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
10	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
11	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4
12	4	5	4	3	4	5	3	4	2	2	2	2	3	2	2	4	3	4	4	3	4
13	4	3	3	3	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	3
14	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2
15	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	4
16	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	4
17	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1
18	3	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	2	2
20	3	2	3	4	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2
21	5	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
22	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3
23	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3	4	3
24	2	2	3	3	2	3	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2
25	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2
26	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2
27	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3
28	3	3	4	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3
29	3	3	3	2	3	2	2	3	1	3	1	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2
30	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	3
31	3	3	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	3
32	2	2	4	4	2	2	3	3	1	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2
33	3	4	3	4	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3
34	2	2	3	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2
35	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1
36	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
37	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3
38	2	2	4	2	3	2	2	3	1	2	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	2
39	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
40	3	4	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	3	3	3
41	3	4	4	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3
42	3	3	4	4	4	3	4	4	2	2	3	2	3	1	3	3	3	4	3	3	3
43	3	4	4	4	3	2	4	4	1	2	1	1	3	3	2	4	4	4	3	3	3

44	2	3	3	2	2	2	3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2
45	2	2	4	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2
46	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2
47	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1
48	2	1	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1
49	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2
50	3	3	4	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3
51	2	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3
52	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
53	3	3	3	4	3	4	3	3	2	1	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
54	4	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2
55	4	4	4	4	5	5	4	4	3	2	2	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3
56	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3
57	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
58	1	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
59	2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	3	1	3	1	1	1	1	2
60	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2
61	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
62	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3
63	2	2	2	3	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
64	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
66	3	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	2	2	2	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
68	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	3	2
69	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
70	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
71	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2
72	3	3	5	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3
73	1	2	4	4	4	3	4	4	2	2	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2
74	4	4	5	4	5	5	5	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
75	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3
76	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
77	4	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	2	3
78	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
79	1	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1
80	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3