



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

El clima organizacional y la satisfacción del personal de la
Gerencia de recursos de Sedapar S.A. 2016

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Magister en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Medina Pomareda Máximo Ricardo

ASESOR:

Dra.: Montaña Revilla Fany Magdalena

SECCIÓN:

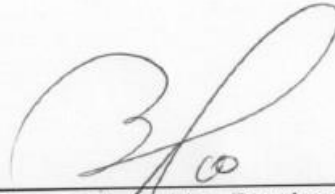
Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión del Talento Humano

AREQUIPA – 2017

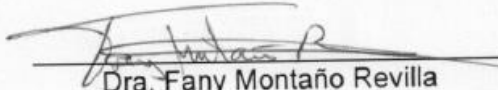
PÁGINA DEL JURADO



Dr. Leonardo Robles Ramírez
Presidente



Mg. Luis Alberto Ramos Ruidias
Secretario



Dra. Fany Montaña Revilla
Vocal

DEDICATORIA

Este gran paso en mi vida profesional, lo dedico a la memoria de mis padres, a las dos grandes compañeras de mi vida, familiares y amigos quienes son el impulso de cada amanecer y cada día, para lograr mi superación profesional y personal.

Ricardo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la prestigiada Universidad “Cesar Vallejo” por darme la posibilidad de presentar esta investigación, a la empresa donde laboro que han hecho posible la recolección de la información correspondiente dándome las facilidades para obtenerla, a la maestra de investigación por todos los aportes para la elaboración de la presente.

El Autor


DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Máximo Ricardo Medina Pomareda, alumno del Programa de Posgrado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificada, con DNI N° 29266857 con la tesis cuyo título es:

"El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A. 2016"

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada, ni total, ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiada: es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales producto del estudio según lo mostrado en la presente, no han sido manipulados, ni sacados en duplicidad, ni en copia y por ende los resultados que se muestran en la tesis se convertirán en aportes a la realidad investigada.
5. De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo la responsabilidad devenida de esto así como las sanciones que de mi actuar se manifieste poniéndome a disposición de las sanciones y reglamento vigente de la Universidad Cesar Vallejo.


Br. Máximo Ricardo Medina Pomareda
DNI N°29266857

Arequipa Marzo 2017

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A. 2016”. Con la finalidad de Determinar si existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.de tipo de investigación descriptivo correlacional. Teniendo en cuenta las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos sección de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo para optar el grado de Magister en Gestión Pública.

El autor

ÍNDICE GENERAL

PÁGINA DE JURADO	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
PRESENTACIÓN.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	17
1.4. Formulación del problema	37
1.5. Justificación del estudio	37
1.6. Hipótesis.....	39
1.7. Objetivos.....	39
II. MÉTODO	40
2.1. Diseño de investigación	40
2.2. Variables y operacionalización.....	41
2.3. Población y muestra.....	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	44

2.5. Métodos de análisis de datos	47
2.6. Aspectos éticos	47
III. RESULTADOS.....	48
IV. DISCUSIÓN.....	66
V. CONCLUSIONES	
VI. RECOMENDACIONES	
VII. REFERENCIAS	
ANEXOS	
Anexo N° 1: Matriz de consistencia	
Anexo N° 2: Matriz de operacionalización	
Anexo N° 3: Matriz de instrumentos	
Anexo N° 4: Instrumentos	
Anexo N° 5: Ficha técnica de los instrumentos	
Anexo N° 6: Baremos de las variables	
Anexo N°7: Validez por expertos	
Anexo N°8: Proceso estadístico de confiabilidad de los instrumentos	
Anexo N° 9: Base de datos de las variables	
Anexo N°1 0: Evidencias de aplicación	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Población.....	44
Cuadro 2: Muestra.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable 1: Clima Organizacional.....	49
Tabla 2: Dimensión Comunicación.....	50
Tabla 3: Dimensión Confianza.....	51
Tabla 4: Dimensión Presión.....	52
Tabla 5: Dimensión Apoyo.....	53
Tabla 6: Dimensión Reconocimiento.....	54
Tabla 7: Dimensión Innovación.....	55
Tabla 8: Dimensión Equidad.....	56
Tabla 9: Dimensión Cohesión.....	57
Tabla 10: Variable 2: Satisfacción del Personal.....	58
Tabla 11: Dimensión Trabajo.....	59
Tabla 12: Dimensión Ambiente.....	60
Tabla 13: Dimensión Interacción.....	61
Tabla 14: Dimensión Oportunidades.....	62
Tabla 15: Dimensión Remuneraciones.....	63
Tabla 16: Correlación entre Clima Organizacional y Satisfacción del Personal.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Variable 1: Clima Organizacional.....	49
Gráfico 2: Dimensión Comunicación.....	50
Gráfico 3: Dimensión Confianza.....	51
Gráfico 4: Dimensión Pasión.....	52
Gráfico 5: Dimensión Apoyo.....	53
Gráfico 6: Dimensión Reconocimiento.....	54
Gráfico 7: Dimensión Innovación.....	55
Gráfico 8: Dimensión Equidad.....	56
Gráfico 9: Dimensión Cohesión.....	57
Gráfico 10: Variable 2: Satisfacción del Personal.....	58
Gráfico 11: Dimensión Trabajo	59
Gráfico 12: Dimensión Ambiente	60
Gráfico 13: Dimensión Interacción.....	61
Gráfico 14: Dimensión Oportunidades.....	62
Gráfico 15: Dimensión Remuneraciones.....	63

RESUMEN

El presente trabajo de investigación formulado para optar el Grado de Magister en Gestión Pública plantea como principal objetivo el determinar la relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal que labora en la Gerencia de Recursos de la empresa de saneamiento Sedapar S.A. para el año 2016.

El diseño empleado es descriptivo correlacional, la población intervenida está conformada por el integro de los colaboradores que laboran en las diversas áreas que conforman la Gerencia de Recursos de la empresa Sedapar, encuestándose a un total de 71 trabajadores, siendo el instrumento aplicado dos encuestas, una diseñada para la medición del Clima Organizacional y otra para la medición de la Satisfacción del Personal; instrumento validado en el ámbito científico a partir de la medición del valor Alfa de Cron Bach para cuyas encuestas se obtuvo un valor de 0,956 y 0,898 respectivamente, llegándose a la conclusión que las encuestas aplicadas muestran una confiabilidad aceptable.

Finalizado el estudio, la principal conclusión a la que se arribó, fue el confirmar que existe una relación positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de la empresa de saneamiento Sedapar S.A. para el año 2016, observándose niveles regulares del Clima Organizacional y de la Satisfacción del Personal, situación que conllevo a proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar sustancialmente los niveles de percepción de las variables aquí estudiadas.

Palabras Clave: Clima organizacional, satisfacción, personal, trabajadores, ambiente laboral.

ABSTRACT

The present research work formulated to choose the Degree of Magister in Public Management raises as main objective to determine the relation between the Organizational Climate and the Satisfaction of the Personnel that works in the Management of Resources of the company of sanitation Sedapar S.A. For the year 2016.

The employed design is descriptive correlation, the population intervened is formed by the total of the collaborators that work in the diverse areas that make up the Management of Resources of the company Sedapar, being surveyed to a total of 71 workers, being the instrument applied two surveys, One designed for the measurement of the Organizational Climate and another one for the measurement of the Satisfaction of the Personnel; Instrument validated in the scientific field from the measurement of the alpha value of Cron Bach for whose surveys was obtained a value of 0.956 and 0.898 respectively, arriving to the conclusion that the applied surveys show an acceptable reliability.

At the end of the study, the main conclusion reached was to confirm that there is a positive relationship between the Organizational Climate and the Satisfaction of the Personnel of the Management of Resources of the sanitation company Sedapar S.A. For 2016, observing regular levels of Organizational Climate and Personnel Satisfaction, a situation that led to propose recommendations that contribute to substantially improve the perception levels of the variables studied here.

Key words: Organizational climate, satisfaction, personnel, workers, work environment.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

A nivel latinoamericano las investigaciones efectuadas en cuanto al clima organizacional y/o la satisfacción del personal han demostrado que estas variables juegan un papel muy importante en el logro de la calidad de los trabajadores en el sector saneamiento.

La satisfacción del personal que es dada por la percepción favorable y empática del trabajador con su labores y el clima organizacional como producto del desarrollo de un conjunto de actitudes positivas de los trabajadores con responsabilidad en sus funciones, como la motivación existente, la capacidad para resolver los problemas internos de la institución, liderazgo existente, reconocimiento por la buena realización de sus labores, vocación de servicio, seguridad en sí mismo, confianza, fidelidad con la empresa, autorrealización y autoestima de cada uno de los trabajadores de las organizaciones pueden verse afectado en un ámbito radicalmente diferente.

De ahí, si las necesidades de distinto orden de los colaboradores en el centro de trabajo son adecuadamente satisfechas, ellos contarán con las condiciones necesarias para su desarrollo integral lo que traerá como consecuencia, una mejor respuesta al ambiente y mejor desempeño laboral. Pero si, por el contrario, las respuestas son insatisfactorias se presentarán carencias, frustraciones y problemas que derivan en insatisfacción y en una baja calidad de su trabajo.

En el sector saneamiento de nuestro país las instituciones que brindan el servicio de agua potable y alcantarillado dentro de sus políticas de organización se encuentran bajo un régimen de empresas del estado cuyos titulares o representantes son los accionistas representados por las municipalidades provinciales y distritales de cada región o jurisdicción en la que desarrolla sus actividades. Esta representación se modifica en forma periódica es decir durante el tiempo y o mandato de los alcaldes quienes pertenecen a diferentes escenarios políticos, lo que trae como consecuencia que en cada periodo se nombren y retiren a los funcionarios de confianza, hecho en algunos casos deteriora y/o mejora el clima organizacional y consecuentemente la satisfacción del personal de las empresas.

En el caso específico de la empresa Sedapar S.A. debemos revelar que la presencia de 33 accionistas representantes de las municipalidades distritales y municipales de la Región Arequipa, cada uno, con su propia posición e intereses políticos son los que designan a los representantes del directorio quienes finalmente son los que designan a los funcionarios de confianza, muchas veces seleccionados de entre profesionales ajenos y desconocedores de la realidad empresarial de SEDAPAR, negando esta oportunidad a los profesionales de carrera de la empresa de saneamiento, situación que impacta en la satisfacción del personal de la organización.

A ello se suma la elevada carga laboral y reducida capacidad operativa que soporta la organización debido al crecimiento de la demanda poblacional por el servicio de agua potable que exige cada vez más un mayor desempeño en condiciones laborales más restrictivas. Operamos bajo un régimen en normativo muy restrictivo para formular políticas remunerativas más acordes al grado de la responsabilidad que significa dotar de agua potable a una ciudad, no pudiendo acceder a incentivos económicos por buen desempeño, ni a otro tipo de agentes motivacionales que las empresas privadas si otorgan a su fuerza laboral.

Finalmente operamos con una infraestructura laboral que si bien ha sido objeto de importantes mejoras, requiere de un rediseño acorde a la normativa vigente de la ley de seguridad y salud en el trabajo que garantice un ambiente ergonómicamente productivo para lograr una mejora en el desempeño laboral.

Son todos estos aspectos los que definitivamente vienen impactando en el clima organizacional y el nivel de satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos de la empresa de saneamiento y que a través del presente estudio busca evaluar e identificar acciones conducentes a mejorar las variables definidas y con ello la productividad empresarial.

1.2. Trabajos previos

Nivel Internacional

Hinojosa C. (2010), "*Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*", Universidad de Playa Ancha, Chile. Tesis para optar el Grado de Magister en Gestión Educativa. Se trazó como objetivo general evaluar y describir el clima organizacional que existe dentro del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses para proveer información que permita develar el nivel de satisfacción laboral de los profesores que trabajan en el establecimiento. El tipo de investigación es de tipo exploratorio, descriptivo y transversal. Se obtuvo como conclusión que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del personal. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional. Se llegó a la conclusión que el Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción del personal, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Hernández C. (2006), "*La motivación y satisfacción laboral del personal docente del CONALEP (Caso de Estudio Plantel Iztapalapa I)*", Instituto Politécnico Nacional, México. Tesis para optar el Grado de Magister en Ciencia con especialidad en Administración. El Objetivo de su trabajo fue evaluar los factores intrínsecos y extrínsecos que interactúan en el proceso de la motivación de los docentes del plantel de Iztapalapa I. Tipo de investigación es descriptiva. El instrumento empleado fue el cuestionario, su población fue de 60 profesores con una muestra de 25 de ellos. Entre sus conclusiones da a conocer que el estado motivacional de los docentes relacionado con las actitudes y emociones referentes a su labor académica, satisfacción del personal muestran sentimientos

de desmotivación relacionados a las condiciones laborales que actualmente enfrentan y percepción de los sistemas de recompensas que maneja el plantel.

Nivel Nacional

Pérez N.& Rivera P. (2015), "*Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013*", Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos Perú. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial, El tipo de investigación es descriptivo correlacional. Descriptivo, porque el propósito es describir como se manifiesta el problema de investigación. La descripción del caso está referida a como se encuentra en el momento de investigación. Por otra parte, también conlleva a analizar y medir la información recopilada de manera independiente las variables de estudio. Correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables que se pretende estudiar, para determinar si están o no relacionadas con los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Se obtuvo como conclusiones que existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013 y un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

Alfaro R., Leyton S., Meza A. y Sáenz I. (2012), "*Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*", Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco Lima. Tesis para optar el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Se trazó como objetivo general aportar indicios sobre la situación de la satisfacción del personal en la muestra de municipalidades y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos. El tipo de investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Se obtuvo como conclusión que Los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar Promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría.

Nivel Local

Linarez B. (2012), *“Relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la constructora JAST S.R.L., Arequipa 2012*. Tesis para optar el grado de Magister en Recursos Humanos. El objetivo es identificar el Clima Laboral e identificar la Satisfacción del personal e identificar la relación entre Clima y Satisfacción en el personal de la constructora JAS SRL. Es de tipo correlacional y el problema a investigar es de campo, su muestra es de 84 trabajadores, divididos en administrativos y operarios, se aplicó como instrumentos: La Escala de WES, (Work Environment Scale) la cual fue adaptada al castellano por Fernández Ballesteros y La Encuesta de Satisfacción creada por el Ministerio de Salud. Entre sus conclusiones más importantes explica que no existe una relación directa y fuerte entre el clima Organizacional y La Satisfacción del personal en la Organización.

Huamán (2013), *“La relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en las I.E. Públicas de Gestión Privada – Arequipa 2012”*. Tesis para optar el Grado de Magister. Su objetivo general fue establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión privada de la ciudad de Arequipa. El tipo de investigación realizada fue descriptiva correlacional, con diseño transversal no experimental, cuenta con una población de 93 personas (docentes y administrativos), emplea la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, para la verificación de su hipótesis emplea la correlación “r” de Pearson. Entre sus conclusiones da a conocer que el clima organizacional en las instituciones públicas de gestión privada de Arequipa es estimado como regular por los encuestados pues se ubica en bajo 22%, regular el 58% y en eficiente el 20%.

1.3. Teorías relacionadas al tema

La confusión que surge entre los términos clima organizacional y cultura organizacional surge cuando no se tiene claras las diferencias más relevantes entre dichos conceptos.

Pero en primer lugar es necesario basarnos en algunos conceptos de organización, como aquel que nos brinda Dubrin (2003), al señalar que Organización es aquella reunión de personas que se brindan cooperación entre sí con la finalidad de poder alcanzar un objetivo en común, y como consecuencia de ello lograr los objetivos organizacionales; por ello es de especial relevancia garantizar el buen uso de los recursos o también llamados activos, como por ejemplo los recursos humanos, financieros y tecnológicos, siendo los más importantes el recurso humano, dada su complejidad y sus características, las mismas que influyen de forma decisiva en los logros de la organización.

Al hablar de clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados respecto de su lugar de trabajo, a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros.

En tal sentido rescataremos el enfoque planteado por Schneidern (1975), quien presenta al clima organizacional como aquel fenómeno multidimensional que surge a partir de los enfoques y experiencias vividas dentro de la organización, donde las percepciones de sus integrantes pueden llegar a ser muy diversas según la naturaleza del individuo, su realidad, su entorno y la forma en la que percibe el mundo.

Algunos autores como Forehand y Gilmer citados por Jeria, Muñoz y Torres (2006) complementan la anterior definición como el conjunto de aquellas características que son inherentes a toda organización transmitiéndole particularidades con respecto a las demás organizaciones de su entorno, influyendo de esta forma en el desempeño de las personas que la conforman.

Es así que, del concepto anterior, se puede enunciar que, al existir un ambiente agradable para los trabajadores, estos se podrían ver motivados a exigirse más allá de su trabajo habitual y cotidiano, en busca de lograr un protagonismo que marque la diferencia no solo en su desempeño personal, sino, buscando

trascender dentro de la organización. Sin embargo, pese a todo ello no existe garantía de una satisfacción del personal plena.

Si la empresa ha logrado desarrollar un clima organizacional favorable, lograra una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, dicha calidad se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Ahora bien, es necesario precisar que la cultura organizacional está relacionada con las políticas y normas implícitas y explícitas que una organización impone con la finalidad que sus integrantes las interioricen y cumplan para garantizar su correcto funcionamiento. La cultura organizacional está compuesta por sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para la capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

Tiempo atrás, las empresas le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban el clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar de importancia que merece.

Sin embargo, para describir la complejidad de desarrollar un buen clima organizacional surge el enunciado de Koys y DeCotis (1991), quien hace notar que el estudio del clima organizacional es complejo y difícil por los diversos niveles que abarca, por lo tanto, es tan diverso, como los individuos en la organización.

Algunos conceptos complementarios nos permitirán clarificar entonces que es el Clima Organizacional, para ello tenemos la definición de De Witte y de Cock (1986), señalando que el Clima Organizacional es todo aquel resultado perceptible de la cultura organizacional que se encuentra influenciando el desempeño de los trabajadores de la organización.

Para Rousseau (1988), es el resultado del contexto en el que se desempeñan los trabajadores y al cual pertenece, mientras que Joyce y Slocum (1982), buscan ser más específicos al exponer que el clima organizacional es el conjunto de líneas de acción a seguir, personalizadas y asimiladas por cada individuo.

De lo expuesto anteriormente podemos concluir en el hecho de que los trabajadores deberían sentirse cómodos y estar a gusto al interior de su organización, disfrutar lo que hacen y tener buenas relaciones personales y laborales tanto con sus compañeros como con sus líderes de equipo; estas circunstancias sin lugar a duda se verían reflejadas en el desempeño individual y de equipo. Esto ha generado nuevas corrientes en cuanto a formas de pensar y actuar laboralmente, cambiando así antiguos parámetros establecidos que hacían difícil desarrollar un buen clima en la organización.

Habiéndose clarificado la conceptualización del clima Organizacional, corresponde describir sus diversas características y dimensiones, partiendo de la premisa que el Clima Organizacional puede ser diverso e ir a extremos, desde favorable a neutro y a desfavorable, para comprender dicha conducta es necesario comprender que existen elementos que contribuyen a la creación de un clima favorable dentro de la organización.

Ante ello comentaremos lo expresado por Brunet (1987) quien manifiesta que el clima de trabajo incluye las características de que el clima es una idea atómica y concebida como la identidad, la atmósfera es una disposición específica de factores situacionales, los componentes que la conforman pueden diferir a pesar de que la atmósfera se mantenga estable, el clima cobra un significado, pero no trasciende en el tiempo como la cultura, por lo que puede cambiar según se vea influenciado, la atmósfera se ve influenciada por las cualidades, prácticas, aptitudes, deseos de otros individuos y por factores sociológicos y sociales, el clima se ve muy influenciado por el tipo de actividad que se desempeña, ya que logra identificación entre actividades similares, por lo que se logra identificar diversidad en las atmosferas laborales, la atmósfera se ve muy influenciada por

factores externos a la organización, y como logra afectar al individuo, los resultados pueden ser medidos cuantitativa y cualitativamente, hay influencia sobre la conducta del individuo y del colectivo y posteriormente influye en los deseos y comportamiento del individuo.

Queda claro entonces, la complejidad de la estructura del clima organizacional respecto de la diversidad de características que influyen en su desarrollo; a este factor se le debe sumar los diversos tipos de climas organizacionales que pueden identificarse según el modelo de gestión y que se proceden a detallar:

Sistema I Autoritarismo explotador, caracterizado por que la administración no tiene confianza en sus trabajadores. En este modelo la mayoría de los objetivos y decisiones se toman en el punto más alto de la asociación y se diseminan por la naturaleza jerárquica de la organización. Existe en este modelo un ambiente de temor, disciplina y peligros; compensada algunas veces con recompensas. Este tipo de clima introduce un ambiente estable pero irregular caracterizado por que la comunicación de la dirección con sus representantes fluye únicamente como reglas y ordenes particulares que se deben cumplir.

El clima de tipo autoritario, Sistema II – también denominado Autoritarismo paternalista, ya que en este tipo de clima surge una administración que muestra una confianza condescendiente y hasta excesiva con sus trabajadores, si bien la mayoría de las decisiones se toman en la alta dirección, algunas se toman en niveles más bajos. Las recompensas y las disciplinas son las técnicas más utilizadas para impulsar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la administración juega mucho con las necesidades sociales de sus integrantes transmitiendo en ellos la percepción de trabajar en un ambiente estable y organizado.

El clima de tipo participativo, Sistema III –Consultivo, caracterizado por que la dirección logra la confianza de sus integrantes a partir del desarrollo de una cultura participativa. Persiste en desarrollar la capacidad de decisión en la alta dirección organizacional, sin embargo, a los integrantes subordinados

eventualmente se les permite una participación en la toma de decisiones. La comunicación es de tipo descendente. Se implementan tanto mecanismo de recompensas como de sanciones disciplinarias periódicas.

El clima de tipo participativo, Sistema IV – Participación en grupo, en el cual la dirección tiene plena confianza en sus trabajadores. La comunicación se hace de forma vertical y en ambos sentidos. Los integrantes son persuadidos por la inversión y la inclusión, estableciendo enfoques de ejecución, mejorando las técnicas de trabajo y evaluando la ejecución contra objetivos. Hay una relación de compañerismo y confianza entre jefes y subordinados. Este es el modelo de clima organizacional que propicia el desarrollo y fortalecimiento de los equipos de trabajo. Es quizá el modelo que mayor satisfacción en los trabajadores transmite.

Se puede concluir entonces que si una empresa valora su clima organizacional y hace que ésta se fortalezca o mejore, puede lograr grandes beneficios, ya que los trabajadores expondrán ideas innovadoras, soluciones creativas a problemas que se presenten y ayudarán a sus colegas lo cual fomenta la unión y un buen trabajo de equipo y el crecimiento y de desarrollo de la propia empresa.

El Clima Organizacional en las empresas y su relación con la teoría se hace más evidente toda vez que cada día son más los empresarios consientes de la importancia que viene logrando el Clima Organizacional en el éxito de sus emprendimientos, y colocar al trabajador como el centro de su atención a fin de brindarle las mejores condiciones laborales y adecuados programas de incentivos a reconocimientos a la buena labor realizada; sin embargo en el sector público, muchos de dichos mecanismos han sido restringidos por los diversos gobiernos de turno, instaurando políticas sancionadoras con matices de persecución que no ha originado otra cosa que un temor justificado que viene inmovilizando al estado. Corresponde entonces instaurar en el sector público, mecanismo más tangible de motivación extrínseca e intrínseca, acompañado de un sinceramiento remunerativo del personal, y políticas de reconocimiento a la labor destacada realizada en la organización.

Las dimensiones del Clima Organizacional:

Comunicación: Es un fenómeno encaminado a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros que integran una organización con el fin de que se cumplan con los objetivos de la empresa. Es fundamental para el funcionamiento exitoso de una compañía en el contexto participativo con todos los trabajadores.

Cohesión: De conformidad a lo señalado por Criado Garcia – Legaz, F. y Vazquez Sanchez, A. (1999), esta es una característica por la que los miembros de un equipo de trabajo se encuentran con la suficiente motivación como para mantener sólidos en dicho equipo. Es la atracción que sienten entre si los individuos del equipo y describe hasta qué punto el equipo funcionan adecuadamente, influyendo decisivamente en los resultados que obtengan una determinada organización.

Confianza: Albrecht & Wackernagel (1997), la definen como aquella percepción que los miembros de una organización tienen para con los demás miembros y se basa en el pensamiento de los juicios y conductas, transmitiendo seguridad y tranquilidad a los integrantes de la organización.

Presión: Son las condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, en las que se realiza un trabajo y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.

Apoyo: Se entienden como a todas aquellas situaciones vinculadas de una u otra forma con el trabajo, donde un trabajador ayuda a alguien a conseguir algo o que favorece al desarrollo de una organización.

Reconocimiento: Es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una organización entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.

Equidad: Hace referencia a la igualdad en lo que a raza, origen o religión se refiere, en un mundo en el que las oleadas migratorias son el pan de cada día. Del mismo modo que debe existir igualdad entre hombres y mujeres, debe haberla en condiciones y salarios en una organización.

Innovación: Es la búsqueda a través de la investigación de nuevos conocimientos, las soluciones o vías de solución, suponen curiosidad y placer por la renovación dentro de una organización.

Al igual que el Clima Organizacional, existen diversas teorías sobre la satisfacción del personal siendo una de las primeras y de las más respetadas la Teoría de las Necesidades de Maslow (1954) citada por Castañeda (2009) quien nos dice que para el Dr. Abraham Maslow, las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en cinco niveles aplicables a todos los individuos independientemente del tipo de organización al que pertenezca y que son las fisiológicas aquellas necesidades vinculadas con la propia supervivencia; de seguridad que refleja la necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo, las sociales expresadas en la necesidad de amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas; de estima que se explica como la necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio); y de autorrealización como aquella necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo.

Estos niveles se jerarquizan según lo indicado por su significado e impacto de tal manera que el cumplimiento de las necesidades de orden inferior (fisiológicas y seguridad) es una condición clave para seguir cumpliendo requisitos más elevados (social, estima y autorrealización). Justo cuando una necesidad se cumple adecuadamente, otra cantidad más elevada requiere emerger y motiva al individuo para lograr algo para cumplirlo. Por tanto, se explica la elección de esta teoría puesto que la aplicación de la misma en una organización, implicaría que los directivos detecten el nivel en que las necesidades de los empleados se encuentren satisfechas y traten de ajustar las recompensas individuales para incidir en aquellas necesidades que están pendientes por satisfacer.

Una teoría complementaria a la de Maslow es la denominada Teoría de las Motivaciones - D. McClelland (1961) quien expuso un modelo de necesidades íntimamente vinculadas a la motivación, por la cual los individuos manifiestan tres

necesidades particulares de importancia: los logros, la afiliación y el poder. La necesidad de Logro, impulsa el comportamiento hacia el alcance de objetivos, por lo cual las personas siempre realizan su trabajo de una manera adecuada, eficiente y eficaz. Existe por otro lado, la necesidad de poder, que permite a las personas tener el control del trabajo personal y de los otros. A decir del autor, el poder se ve manifestado en dos direcciones; uno está dirigido hacia la organización (poder institucional) y el otro dirigido hacia el yo interno (poder personal). Y en las necesidades de afiliación se fundamentan en el deseo de agradar y de establecer buenas relaciones interpersonales con los demás. Las personas con este poder tienden a establecer, mantener y restaurar las relaciones estrechas con los demás.

McClelland, manifiesta que todos los individuos siempre tienen cada una de estas tres necesidades, cada quien, en un grado desarrollado, y que nunca pueden manifestar estas conductas en las mismas proporciones, porque cada individuo va estableciendo su modo de ser y/o personalidad. Señala incluso que la motivación para satisfacer estas necesidades surge en la etapa de la primera infancia, donde sus experiencias personales hayan obtenido satisfacción para poderse ver reflejada esta conducta en un futuro próximo, es por ello, que las personas que presenten esta necesidad, sobresalen en las actividades empresariales y a la vez, son excelentes en su rendimiento personal ya que poseen la habilidad para tomar decisiones y un estilo de independencia llegando a la eficiencia y eficacia en sus actividades a desarrollar.

Existen algunos conceptos más específicos que aportan en el esclarecimiento de lo que es la satisfacción del personal, como por ejemplo el enunciado de Palma (1999), quien nos habla de la satisfacción del personal como fruto de la experiencia y depende en gran medida de como logran involucrarse y sentirse parte activa de la organización.

Para Robbins y Coulter (2000), la actitud que muestre un trabajador frente a sus responsabilidades y la buena predisposición que manifieste frente a los

problemas, marcara la pauta al momento de determinar su grado de satisfacción del personal.

Mientras que para Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005), lo más preponderante en la satisfacción del personal es la intensidad con que realiza su trabajo y el nivel de expertis alcanzada.

De otra parte, para Peiró y Rodríguez (1996), es la actitud que muestra un trabajador frente a los diferentes retos que le ofrece el quehacer laboral, lo que marca la diferencia en su nivel de satisfacción del personal.

Nuevamente se hace mención al grado de satisfacción en el individuo por parte de Boada y Tous (1993), y nos muestran cómo logra relevancia, siendo un tema de gran interés para la organización y su repercusión en el logro de sus objetivos. Asimismo, se muestra la influencia de la Satisfacción del personal Aldag y Brief, (1975), nos manifiestan en su apreciación sobre la repercusión en factores de desempeño laboral como accidentes laborales, cambios de líderes de equipo, ausentismo, abandono de funciones, etc., motivo por el cual el interés aumenta para fines de investigación en las organizaciones.

La actitud vuelve a cobrar importancia para Blum y Naylor (1990), quienes retoman la importancia de las actitudes del individuo para alcanzar la Satisfacción Laboral, considerando que los factores del escenario laboral que influyen como el salario, compañeros de trabajo, ambientes físicos, liderazgo de los equipos, ascensos, etc., son los que determinan la conducta con respecto al nivel de satisfacción del empleado. El mismo año, Stephen Robbins, reafirma que las actitudes del individuo tienen estrecha relación con el logro de la satisfacción, logrando establecer una relación entre la satisfacción y una actitud positiva e insatisfacción y una actitud negativa.

Fernández (1999), menciona que elementos tales como la remuneración, supervisión, relaciones laborales con compañeros y jefes, el lugar de trabajo, reconocimiento, seguridad, etc., influye tanto su desempeño eficiente como en su

posibilidad de mejora personal y profesional. Así mismo Davis y Newstrom (2003), explican la relación Satisfacción – emociones, demostrando la enorme injerencia que tiene la motivación sobre los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.

Landy y Conte (2004) resaltan la actitud positiva como un paso fundamental para el logro de la satisfacción laboral, ya que predispone a una mejor comprensión, además concluye atribuyendo que las condiciones y motivación propias del empleo satisfacen o no las necesidades del individuo.

Complementando esto, Robbins y Coulter (2000) una vez más señalan la estrecha relación de la satisfacción del personal con la actitud, más que con el comportamiento del individuo en su ámbito laboral.

Las actitudes del colaborador frente a su trabajo, influenciado por factores humanos y materiales brindados por parte de la organización, con una adecuada motivación, influirán en su desempeño y por tanto en su crecimiento personal y profesional, así lo confirma Palma (1999).

Es así, que todas estas teorías han sido de suma importancia para los investigadores, de modo que brinda una información confiable sobre el efecto de la motivación sobre el desempeño de los empleados.

Otros aspectos no menos importantes surgen con otras teorías complementarias formuladas a través del tiempo, un claro ejemplo de ello es la Teoría de la Fijación de Metas planteada por Locke (1969) quien manifiesta que para lograr el desempeño eficiente de los individuos se hace indispensable la existencia de metas concretas y políticas bien establecidas, con precisión y claridad.

Las metas entonces también se constituyen en aquellos objetivos que impulsan el desempeño futuro, y cuando los trabajadores forman parte del proceso de fijación de dichas metas no solo logran un buen desempeño sino también la satisfacción personal.

Otra teoría importante es la denominada Teoría del Ajuste en el Trabajo formulada por Dawis, England y Lofquist (1984) la misma que se constituye en una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores, centrándose en la interacción existente entre el individuo y el ambiente, señalando que la base de dicha interacción es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente. Vale decir que esta teoría interrelaciona las capacidades de las personas (*información, experiencia, mentalidad y conducta*) con los requisitos previos de la organización. De la misma manera, cuanto más se identifican los apoyos de capacidad u organización con las cualidades que un hombre busca cumplir a través del trabajo (logro, confort, estatus, seguridad e independencia).

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) señalaba que la conducta de los individuos en el ambiente de trabajo está pautada por elementos materiales también llamados extrínsecos y por elementos motivacionales o también denominados intrínsecos.

Es entonces necesario ampliar la descripción de los Factores Extrínsecos son aquellos que aluden a las condiciones en que los individuos realizan su trabajo, pero que están principalmente relacionados con el establecimiento del puesto, siendo sus principales componentes los siguientes:

El Salario que incorpora el concepto de la remuneración básica, siendo el dinero la parte más estimada en este concepto, a pesar de que su potencial motivacional está equilibrado por diferentes factores. En tal sentido Chiavenato (2000), reconoce como un elemento motivacional al salario, al ser percibido por el trabajador como una recompensa a su labor, además de ejercer una fuerte influencia en su estima personal, desarrollándose una conducta psicológica altamente humana, mientras que las organizaciones únicamente lo perciben como una inversión.

Las Condiciones Laborales que incluye el horario laboral, el ambiente de trabajo conformado por sus instalaciones y recursos; las horas de la jornada laboral, etc., hacen que se facilite la actividad diaria del trabajador

La Seguridad Laboral que se define como el nivel de certeza del trabajador de su permanencia en el puesto o en la misma organización, en tiempos de alta tasa de rotación externa de personal, la seguridad laboral se constituye en un importante factor que garantiza al trabajador proyectarse hacia el futuro.

Las Políticas definidas como todos aquellos lineamientos que dirigen la actividad organizacional y de sus integrantes, con la finalidad de mejorar su sostenibilidad y la cooperación entre los trabajadores.

La Supervisión concebido como el elemento que se caracteriza por la frecuencia, nivel y tipo de control que la organización ejerce sobre las actividades del trabajador

Las Relaciones Interpersonales que se constituyen en la base del logro de las organizaciones. Estas conexiones se sustentan en la capacidad del ser humano por establecer conexiones de apoyo, solidaridad y confianza al desarrollar una tarea para alcanzar un fin común. Lograr este nivel de relaciones interpersonales requiere de capacidades comunicacionales muy sólidas, que permita incluso gestionar conflictos. Es así que Barner (2002), explica que las conexiones interpersonales acrecientan y fortalecen la confianza en la autoridad y la unidad de los individuos, incrementando la inspiración y fortaleciendo las aptitudes, es entonces que la satisfacción se logra si las conexiones entre el personal se crean de una manera responsable.

Complementariamente los Factores Intrínsecos son aquellos que se identifican con las funciones del puesto y con la forma en que el trabajador las realiza, siendo los principales elementos motivacionales:

El Reconocimiento, por el cual las actividades requeridas por el trabajo, da al individuo datos claros y directos sobre la adecuación de su ejecución, aludiendo a los datos del trabajo en sí; siendo reconocidos cuando se cumplen los objetivos trazados.

El Logro, es aquel elemento motivacional que alude al cumplimiento individual de la ocupación de los trabajos para completar una actividad deseada.

El Progreso definido como el proceso de desarrollo que permite al individuo lograr cada uno de sus objetivos y metas establecidas, con el fin de mejorar su satisfacción personal. Conforme se percibe mejoras, las personas tienden a mostrar un interés mayor por coordinar sus acciones a fin de afianzar el logro alcanzado.

La Responsabilidad definida como la capacidad que tienen las personas para reconocer y decidir en acciones y actos que realizan intencionalmente. Cabe señalar que una de las mejores virtudes de la humanidad es la responsabilidad, ya que a través de ella nos permitimos esperar que los resultados de nuestro propio comportamiento sean predecibles, y, por lo tanto, nos hacemos responsables de nuestras propias acciones

El trabajo mismo, por el cual los empleados son proclives hacia aquellos puestos de trabajo o labores que les ofrezcan oportunidades de emplear sus cualidades y habilidades. Ocupaciones que, si son desarrolladas con razonabilidad y limitados tiempo de sobre exigencia no generaran mayor sentimiento de cansancio en los trabajadores, sin embargo, un esfuerzo muy grande, podría tener un efecto contrario, generando insatisfacción pese a que dicha labor podría estar realizándose incluso cuando el individuo cuenta con las habilidades requeridas por el puesto.

Conocidas las diversas teorías que sobre satisfacción del personal enmarcan el presente estudio, y los elementos más destacados de la motivación extrínseca e intrínseca que impulsan esta satisfacción, corresponde conocer la propuesta de tipología de satisfacción del personal formulada por Landy y Conte (2005), quienes la tipifican en 4 grupos a conocer:

El primer grupo denominado de Satisfacción Progresiva, que agrupa a aquellos trabajadores satisfechos con su labor, y que simultáneamente expande su nivel

de deseo laboral, A este grupo corresponden los trabajadores más motivados de una organización.

El segundo grupo denominado de Satisfacción Estable, que alberga a los trabajadores que cumplen con su dotación normal de trabajo, realizándolo eficientemente, y que le genera un óptimo nivel de satisfacción, sin embargo, no es el suficiente para desplegar un esfuerzo mayor. Es recomendable trabajar la motivación de este grupo de trabajadores, ya que podrían caer en un escenario de fácil influenciabilidad que los conduciría al bajo rendimiento e insatisfacción.

El tercer grupo denominado de Satisfacción compuesta por aquellos trabajadores, que rinde exactamente lo necesario y sin desplegar ningún refuerzo adicional, voluble de temperamento y fácil de mostrar cambios de voluntad, en resumidas cuentas, es el trabajador que no está dispuesto a lograr algo más allá.

El cuarto y último grupo denominado Seudo – Satisfacción es aquel que alberga a los trabajadores que laboran bajo falsas emociones, que surgen únicamente para satisfacer una necesidad específica, y quizá con la presencia de una motivación puntual, muchas veces extrínsecas vinculadas a la remuneración, con lo que queda eliminado la posibilidad de que su satisfacción sea la más adecuada y duradera.

En consecuencia y sobre la base de la calificación anterior, se puede concluir en que cada individuo tiene su propia identidad, lo que los separa de los demás y de esta manera cada uno demuestra su cumplimiento según lo indicado por sus anhelos o sentimientos como por su trabajo y lo que espera de él.

Otro aspecto importante es el denominado nivel de cumplimiento esperado por cada trabajador y tal como lo enfoca Guzhñay (2010), la satisfacción del personal tiene más que ver con el enfoque individual y la visión particular del trabajador; por lo tanto, existen dos tipos de factores determinantes que influyen en el grado de satisfacción del personal:

Los factores Determinantes Individuales, siendo principalmente aquellos que están vinculados directamente con las expectativas personales de los trabajadores entre los que encontramos

La experiencia en la Carrera Profesional, ya que conforme los trabajadores van acumulando años cronológicos de vida acercándose a la jubilación laboral, ocurre una disminución externa del grado de satisfacción. Del mismo modo, diversos estudios demuestran que existe una importante tasa de trabajadores que renuncian a su centro laboral de entre seis meses y dos años, situación que podría explicarse en el hecho de que el trabajador percibe que su empleo no satisface todas sus necesidades. Es oportuno en este aspecto comentar lo enfatizado por Werther y Davis (1996), respecto a que la vocación profesional no implica un salto para desentrañar las sorpresas que bien pueden tener el trabajador en un futuro.

Las expectativas laborales que complementan el anterior factor ya que los trabajadores crean suposiciones acerca de su labor futura. Cuando buscan un puesto de trabajo, sus supuestos sobre dicha labor se ven influenciado por la información que obtiene de su entorno; colegas, familiares, amigos, por lo que el cumplimiento del trabajo ocurre cuando se cumplen los deseos pasados. Con la posibilidad de que a pesar de lo que se podría esperar, no están satisfechos, el trabajador encuentra el desmoronamiento de ese cumplimiento.

Y las Determinantes Organizacionales que en su estructura muestra como principales factores que influyen en la satisfacción del personal a los siguientes:
El Reto del Trabajo: Por lo que el trabajo a ser realizado debe estar diseñado de forma tal que el trabajador, realice el mayor despliegue de conocimientos, experiencia y actitud que garantice la labor exitosa y por ende la satisfacción del personal.

La existencia de un Sistema de Recompensas Justas, una política inviable en el sector público, sobre todo si de motivaciones extrínsecas se trata, pero que se

constituye en un valioso mecanismo de motivación. Al respecto se ha identificado dos tipos de recompensas que deben ser merituadas a nuestra realidad.

Recompensas Extrínsecas: Estas aluden a aquellas permitidas por la organización, dependientes de la ejecución y ejercicio de los trabajadores, por ejemplo, marcos de compensación y arreglos de avance en la organización, aclamación y reconocimiento por los jefes.

Recompensas Intrínsecas: Estas forman parte de las que el trabajador encuentra dentro, por ejemplo, sentimientos de competencia, orgullo y habilidades manuales para una ocupación legítima. Este marco de premios debe ser visto como razonable por los trabajadores para que se sientan felices con ellos mismos.

Condiciones Favorables de Trabajo, a fin de garantizar la mayor productividad de los trabajadores, despertando en ellos el interés en su lugar de trabajo, lo que les permite su propia prosperidad y fomentar la mejora de su labor. Un ambiente físico agradable y apropiado para la acción a ser creada permitirá una ejecución superior y apoyará a la satisfacción del trabajador.

La existencia de Colegas que brinden apoyo, fortaleciendo el trabajo en equipo siendo la conducta del supervisor la que debe ser desmitificada ya que es uno de los principales determinantes del cumplimiento y satisfacción. Los trabajadores son más satisfechos cuando son más tolerantes que supervisores despreocupados. Es probable que tener un líder pensativo y tolerante es más vital para los trabajadores de baja autoestima o tener posiciones desagradables o desconcertantes para ellos.

Compatibilidad entre la Personalidad y el Puesto: La presencia de un alto entendimiento entre la identidad y la ocupación produce más satisfacción, ya que los empleados tendrían suficientes habilidades y capacidades para satisfacer cada uno de sus actividades en su ambiente de trabajo. Es excepcionalmente probable que trabaje en una posición que según sus habilidades tenga la capacidad de realizar mejores actividades en la posición, sea más fructífera en su trabajo que les produzca un cumplimiento más prominente.

De otra parte, Robbins (1998), plantea una alternativa a la identificación de los principales factores que determinan la satisfacción del personal:

Satisfacción con el trabajo en sí mismo, que exige que dicho trabajo cuente con las condiciones físicas ambientales para realizar una labor de alto desempeño, así como habilidades demostradas por el trabajador, Con el fin de demostrar estas afirmaciones, Hackman y Oldham (1975) aplicaron una encuesta denominada Diagnostico de Puestos a unos pocos cientos de representantes que trabajaban en 62 posiciones distintas. Identificaron las cinco mediciones centrales: Variedad de aptitudes, cuánto una ocupación requiere una variedad de actividades para desempeñar la ocupación, hablando con el trabajador de la utilización de diversas habilidades y capacidades.

Los trabajadores tienen una tendencia a inclinarse hacia los empleos que les dan la oportunidad de utilizar sus habilidades, que ofrecen una variedad de empresas. Esa es la razón por la que la mejora del puesto a través del desarrollo vertical de la misma puede elevar el cumplimiento del trabajo a medida que expande la oportunidad, la autonomía, la variedad de empresas y el aporte de su propia ejecución.

Debe considerarse que la prueba debe ser directa, ya que una prueba excesivamente compleja haría descontento y sentimientos de decepción en el trabajador, disminuyendo el cumplimiento.

Sistemas de recompensas justas, sustentadas no solo en el trabajo oportuno si no en el esfuerzo extraordinario e innovador, así como en los resultados obtenidos, toda vez que la naturaleza extrínseca de las recompensas podría tener un efecto inverso al largo plazo, por el cual un trabajador al no encontrar la recompensa esperada podría accionar inertemente o incluso en contra de la propia organización, con el fin de lograr construir el escenario que le conduce a la recompensa.

Satisfacción con el salario, por el cual los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones que reciben los trabajadores, se encuentren en el estándar promedio local, comparativo con otras empresas similares; ya que algunos estudios han demostrado que la remuneración es la causa de insatisfacción de muchos trabajadores lesionando los fuertes vínculos que debe existir entre empleado y empleador.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos, siendo que las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento, la obligación más prominente e incrementar el bienestar económico del trabajador. Alrededor de allí es igualmente vital la visión de equidad que tiene al enfoque que se toma después de la organización. Tener una observación de que la estrategia tomó después es clara, razonable y libre de ambigüedades apoyará el cumplimiento. Las consecuencias de la falta de cumplimiento pueden influir en la rentabilidad de la organización y crear un debilitamiento en la naturaleza del lugar de trabajo. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas llegando incluso al cambio de trabajo.

Condiciones favorables de trabajo, ya que los trabajadores están interesados en que su lugar de trabajo les permite la comodidad individual alentándolos a beneficiarse de una profesión. Un ambiente físico agradable y un plan de trabajo alcanzable permitirán un desempeño superior y apoyará el cumplimiento del trabajador.

Otra perspectiva a considerar es la cultura de la organización, todo ese arreglo de cualidades, objetivos que son vistos por el trabajador y comunicados a través de la atmósfera jerárquica también se suma a dar condiciones de trabajo ideales.

Colegas que brinden apoyo y la satisfacción con la supervisión, ya que el trabajo además cubre los requisitos para la colaboración social. La conducta del jefe es uno de los principales determinantes de satisfacción.

Es así, que se puede concluir que los trabajadores con líderes más tolerantes y acomodados son más satisfechos que con líderes despreocupados, dictadores o amenazadores hacia los subordinados. Debe observarse que las personas se contrastan entre sí en sus inclinaciones con respecto al pensamiento del líder. Conforme lo exponen así lo exponen Mouse y Mitchell (1974), es de mayor importancia para los trabajadores con problemas de autoestima, tener un líder tolerante a que tengan empleos no muy agradables,

Debe notarse asimismo que cuando los trabajadores no están muy convencidos y descubren que su trabajo es desagradable se inclinan hacia un líder que no los presione en las actividades a realizar.

En general, un jefe con mayor capacidad de reflexión, que da una contribución positiva, escucha a sus trabajadores y muestra interés y consideración brinda una mayor satisfacción.

En cualquier circunstancia, un trabajador que esté persuadido y contento con las actividades que realiza y con el lugar de trabajo, pondrá más empeño en su trabajo y obtendrá mejores resultados. La satisfacción del trabajo es simplemente un estado mental de presunción que todo trabajador puede encontrar cuando su trabajo es estimado y sus deseos son satisfechos. En consecuencia, una ocupación puede ser demasiado exigente y requiere una considerable medida de deber con respecto al representante, sin embargo, en el caso de que se le den las herramientas necesarias para hacer sus ejercicios, cumplirá con sus objetivos.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no sólo en el bienestar de los trabajadores, independientemente de su lugar de trabajo, sino también en lo que refiere a calidad y rentabilidad.

Las dimensiones de la Satisfacción del Personal definidas son las siguientes:

Trabajo Actual: Es el esfuerzo realizado por los seres humanos con la finalidad de producir riqueza. Desde el punto de vista teórico, este tópico ha sido abordado desde diferentes aristas, ya sean económicas, sociales o históricas,

principalmente a causa de sus relevantes alcances en lo que hace el desarrollo de la humanidad.

Ambiente de Trabajo: Es el lugar debe cumplir con el conjunto de condiciones que contribuyen a su satisfacción con su empleo. Para la empresa, es todo lo que tiene que ver con impulsar el ambiente para el aumento de la productividad.

Interacción con jefe inmediato: Describe una acción que se desarrolla de modo recíproco entre dos o más organismos, objetos, agentes, unidades, sistemas, fuerzas o funciones.

Oportunidades de progreso: Es aquel momento que resulta ser propicio para algo, es decir, cualquier acción que se lleva a cabo durante ese tiempo o momento propicio tendrá un final exitoso, o por lo pronto las condiciones estarán dadas para ello.

Remuneraciones e incentivos: Se utiliza para hacer referencia a todo aquello que un trabajador recibe como pago por un trabajo o actividad realizada.

1.4. Formulación del problema

Problema General:

¿Qué relación existe entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016?

Problemas Específicos:

- ¿Qué nivel de Clima Organizacional existe en la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016?
- ¿Cuál es el nivel de Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016?
- ¿Cuál es el grado de relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016?

1.5. Justificación del estudio

El presente estudio sobre clima organizacional y satisfacción del personal se realiza con la intención de profundizar el análisis y conocimiento tanto del problema vinculado a las relaciones humanas como de las satisfacciones laborales de los trabajadores de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A. en determinado ambiente de acuerdo a sus perfiles, ello repercutirá positivamente en

nuestra organización y posibilitará mayor apertura para los trabajadores comprometidos con el cambio.

Dado que en la actualidad la empresa de saneamiento se encuentra bajo el régimen de la propiedad Municipal y el Directorio empresarial es presidido por el representante de los Alcaldes elegido en Junta de Accionistas, situación que durante muchos años ha transmitido elevada inestabilidad en el personal de confianza por ende en la sostenibilidad de la gestión al mediano y corto plazo; a inicios del presente año, con la dación del nuevo D.L.1280 que promulga la nueva Ley Marco de Gestión y Prestación de Servicios de Saneamiento se generan nuevas expectativas en este aspecto, debido a los cambios que en el entorno municipal se estarían reglamentando para la citada ley, situación que sin lugar a dudas mejorará los mecanismos de designación del personal de confianza y por ende transmitirá un impacto positivo en el clima organizacional y satisfacción del personal de Sedapar S.A.

Tras la implementación de las recomendaciones formuladas en el presente estudio, que identifica puntualmente las dimensiones a ser mejoradas en cada una de las variables estudiadas y las áreas involucradas en el desarrollo de las alternativas de mejora recomendadas, la implicancia práctica del presente estudio queda garantizada.

La relevancia del presente estudio radica en el hecho de que los resultados obtenidos evidencian los factores que vienen afectando el clima organización y la satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos de la empresa Sedapar y aportará esquemas que permitan estabilizar el clima de la organización respecto a los cambios que se vienen generando tanto en el marco normativo del sector como en los órganos directrices y que finalmente concluyan en una mejor satisfacción del personal que genere una estabilidad emocional y una mejor productividad empresarial.

1.6. Hipótesis

Hipótesis de Investigación:

Existe relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

Hipótesis Nula:

No existe relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

1.7. Objetivos

Objetivo General:

Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

Objetivos Específicos:

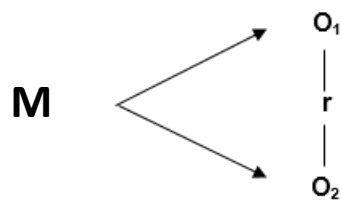
- Determinar el nivel de Clima Organizacional que existe en la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016
- Identificar el nivel de Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.
- Determinar el grado de relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

II.MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación es descriptivo correlacional, es correlacional, porque busca establecer el grado de relación entre las variables y descriptiva porque describe un determinado hecho. Hernández, R., Fernández (2010).

El esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Población

O₁ = Clima Organizacional

O₂ = Satisfacción del Personal

r = Relación de las variables en estudio.

2.2. Variables y operacionalización

Título: El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A. 2016

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1: Clima Organizacional	“Son Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” Litwin y Stringer (1967). Citados por Rodriguez A.(2008) Pag 01.	El clima organizacional es la percepción de las vivencias, la comunicación que tienen los trabajadores del área tanto con los jefes como con sus compañeros, la confianza, amistad y el apoyo que sienten y que a pesar de que exista presión en el trabajo puedan desarrollarse con igualdad e innovadores en las funciones que desarrollan.	Comunicación	Dirección Coordinación Permanente Fluidez	Nominal
			Cohesión	Apoyo Empatía Comprensión Espíritu de Cuerpo	
			Confianza	Con la empresa Con los jefes Con los compañeros	
			Presión	Desempeño Funcionamiento Finalización de la tarea	
			Apoyo	Respaldo Tolerancia Aprendizaje de los errores Sin miedo a la represalia	
			Reconocimiento	Recompensa Contribución	

			Equidad	Políticas Reglamentos equitativos Normas claras
			Innovación	Animo Asumir riesgos Creativo Asumir nuevas tareas

Título: El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A. 2016

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 2: Satisfacción del personal	“Es una reacción afectiva general de las personas en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción” Loitegui (1990). Citado por Rodríguez K (2002) Pag 05.	Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Por ello la satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos de SEDAPAR, para medir la satisfacción del personal en grupos de trabajo de instituciones públicas. Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert.	Trabajo Actual	Relaciones Colaboración Estimulo Reconocimiento	Nominal
			Ambiente de Trabajo	Iluminación Ventilación Espacio Limpieza, higiene y salubridad Recursos tecnológicos	
			Interacción con jefe inmediato	Nivel de control Frecuencia de supervisión Forma de dirección	
			Oportunidades de progreso	Oportunidades Estabilidad Desarrollo Perfeccionamiento Promoción	
			Remuneraciones e incentivos	Nivel remunerativo Negociaciones Condiciones laborales	

2.3. Población y muestra

La población en la presente investigación son todos los trabajadores de la gerencia de recursos de Sedapar S.A.

Levin & Rubin (1996), definen a la población como un conjunto de todos los elementos objeto de un estudio, acerca de los cuales se intenta obtener diversas conclusiones.

Cuadro 1

Población

Trabajadores	Frecuencia	%
Trabajadores	71	100%
TOTAL	71	100%

Fuente: CAP. de Sedapar S.A

Hernández, Fernández y Baptista (2010), expresan que la muestra es una proporción de la población, es decir, vendría a ser un subgrupo personas o elementos pertenecientes a un conjunto delimitado con las mismas características llamada población. La muestra en el presente trabajo de investigación es el total de la población es decir los 71 trabajadores de la gerencia de recursos de Sedapar S.A.

Cuadro 2

Muestra

Trabajadores	Frecuencia	%
Trabajadores	71	100%
TOTAL	71	100%

Fuente: CAP. de Sedapar S.A

La elección del tamaño de la muestra se realizó en base al muestreo no probabilístico intencional a criterio del investigador ya que la población es de un tamaño reducido, es decir es una muestra censal.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

Conforme lo describe Alelù M, Cantin S, López N y Rodríguez M (2005), las encuestas son una técnica de investigación descriptiva que requieren de

identificar con antelación las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población.

La técnica de investigación no es sino el grupo de herramientas, instrumentos o procedimientos que le permiten a un investigador obtener información sobre el objeto de estudio en un momento determinado; Rojas R (1989) define a la técnica de investigación como el conjunto de reglas, operaciones o procedimientos específicos que guían la construcción y el manejo de los instrumentos de recolección y análisis de datos.

Sobre la base de estos conceptos aplicaremos una de las técnicas más empleadas en la investigación social, la cual es la técnica de la encuesta que será aplicada a las dos variables identificadas, ya que a través de ella podremos recolectar la opinión que tienen sobre el desempeño de las variables de aquellos que conforman la población de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A.

Instrumentos

Los instrumentos aplicados son el cuestionario, que operan a través de la formulación de preguntas por parte del investigador y de la emisión de respuestas por parte de las personas que participan en la investigación, en tal sentido para su aplicación en el presente estudio se ha seleccionado instrumento de obtención de información:

En relación de variable clima organizacional, el cuestionario esta formulado en base a 35 preguntas para su aplicación, clasificadas en ocho dimensiones: Comunicación, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación. El instrumento tiene como nivel de respuestas de valoración Muy de acuerdo, De acuerdo, No estoy seguro, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo, enumerados del 1 al 5.

El cuestionario de satisfacción del personal contendrá 25 preguntas, provenientes de cinco dimensiones: Trabajo Actual, Ambiente de Trabajo, Interacción con jefe inmediato, Oportunidades de progreso, Remuneraciones e incentivos. Las respuestas de las personas encuestadas estarán medidas en un nivel del 1 al 5,

correspondientes al nivel de respuestas de valoración De acuerdo, No estoy seguro, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Para el análisis de los datos de las variables y dimensiones, el instrumento presenta una escala de valoración:

Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
-----------------------	-------------------	------------------------	-------------------------	---------------------------------------

Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó el Alfa de Cronbach, habiéndose encuestado mediante una prueba piloto a 10 trabajadores que no pertenecen a la población de estudio. Para la variable clima organizacional se obtuvo una confiabilidad de 0.956 y para la variable satisfacción del personal se obtuvo una confiabilidad de 0.898.

VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
.956	35

VARIABLE 2: SATISFACCION DEL PERSONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
.898	25

Validez

La validez fue definida por Brown (1980) como el grado de exactitud con la que una prueba, para nuestro caso encuesta, mide lo que pretende medir, y esta prueba es válida cuando mide todo menos otras variables extrañas, es así que para el presente caso se ha seleccionado el método de validez de contenido, método que fuera definido por Franco D (2006), como el método que explica el grado de representatividad de los contenidos de un instrumento, vale decir, si los

ítems del instrumento son una muestra representativa del dominio del contenido que es objeto de investigación; y que pone a consideración del juicio de expertos, al contenido del instrumento.

En este sentido la validación fue realizada por profesionales con grado de Magisters en diversas especialidades vinculadas al sector público y con experiencia en desarrollo organizacional.

Mg. Henry Núñez Contreras Mg en Gestión Educativa

Mg. Carlos Alberto Monje Vera Mg en Gestión Pública

Mg. Juan Manuel Alarcón Mansilla Mg en Ingeniería Industrial - Marketing

2.5. Métodos de análisis de datos

El procesamiento estadístico de los datos se realizará con el software SPSS (Statistical Data Analysis).

Para realizar el análisis de los datos obtenidos, se empleará la estadística descriptiva, con la cual se elaborarán las tablas de distribución de frecuencias y porcentajes, así como, la determinación de figuras y sus respectivas interpretaciones.

Para el caso de la comprobación de hipótesis, se utilizará la estadística inferencial del coeficiente Pearson, permitirá verificar el grado de correlación que existe entre dos variables de estudio.

2.6. Aspectos éticos

Con el fin de llevar a cabo la investigación y aplicar el instrumento en la Empresa SEDAPAR S.A., se ha solicitado la autorización a la Gerencia correspondiente.

III. RESULTADOS

A continuación, se presenta los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos y la respectiva correlación existente entre los resultados de ambas variables con el propósito de poder validar la hipótesis de investigación.

La obtención de los resultados se realizó de manera cuantitativa, programas de análisis y procedimientos cuantitativos.

En la presentación de resultados primero se realizará de la variable 1 seguida de sus respectivas dimensiones y luego de la variable 2 y sus dimensiones; para cuyo análisis se elaboró un baremo considerando el puntaje máximo y mínimo de cada variable o dimensión con las cuales se han obtenido intervalos para poder establecer una escala valorativa determinando el nivel desde malo hasta muy bueno.

Finalmente se presenta la prueba de hipótesis realizando la correlación entre las variables utilizando la “r” de Pearson la que nos permitirá aceptar nuestra hipótesis de investigación.

Para lograr una mejor evaluación y calificación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas entre los trabajadores seleccionados de la gerencia en estudio, se estructuró el respectivo Baremo de Calificaciones, debiendo primero definir al Baremo como la tabla de comparación y de transformación de calificaciones, así un Baremo estará conformado en base varias escalas, que se aplican a una población.

Es así que para el presente estudio se formuló un baremo en base a tres escalas de calificación (Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo) con su respectiva escala de graduación, sobre cuya aplicación se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 1
Variable : Clima Organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	0	0%
Bueno	7	10%
Regular	51	72%
Malo	13	18%
Total	71	100%

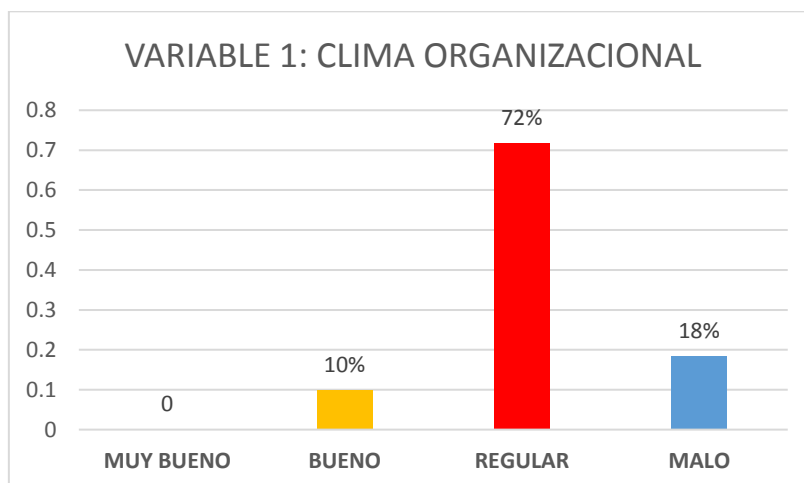
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 01, del total de trabajadores encuestados, el 72% determinan que existe un nivel regular de clima organizacional, mientras que el 18% manifiestan que el clima organizacional en la Gerencia de Recursos es malo, en comparación al 10% que manifiesta que el clima organizacional en la actualidad es bueno

Existe un Clima Organizacional que se muestra regular con ligera tendencia a malo, debido la baja percepción negativa que los encuestados muestran a la dimensión reconocimiento que existe al interior de la organización, sumado a las condiciones no tan favorables de las demás dimensiones.

GRAFICO 01



Fuente: Tabla 01

Tabla 2
Dimensión: Comunicación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	12	17%
Bueno	44	62%
Regular	13	18%
Malo	2	3%
Total	71	100%

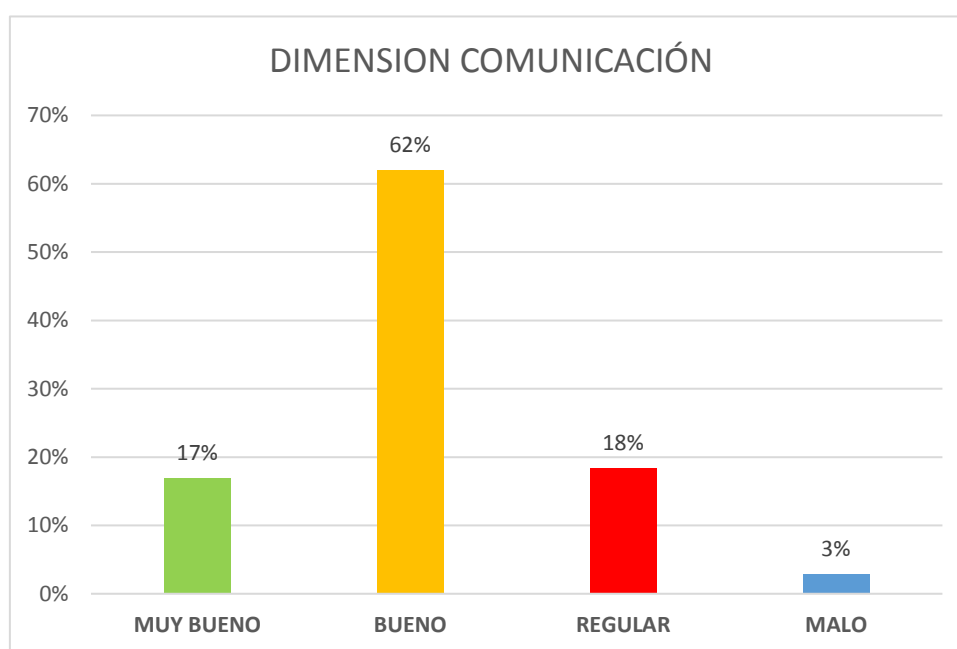
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 02, del total de encuestados, el 62% determinan que existe un buen nivel de comunicación en la Gerencia de Recursos, mientras que el 18% manifiestan que la comunicación es regular, existe un porcentaje del 17% que estima que dicho nivel es Muy Bueno.

Existe un buen nivel de comunicación entre los integrantes de la Gerencia de Recursos, tanto a nivel horizontal como vertical, resaltando el nivel de coordinación de las actividades entre el personal y la permanente comunicación con los jefes de la gerencia.

GRAFICO 02



Fuente: Tabla 02

Tabla 3
Dimensión: Confianza

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	11	15%
Bueno	44	62%
Regular	14	20%
Malo	2	3%
Total	71	100%

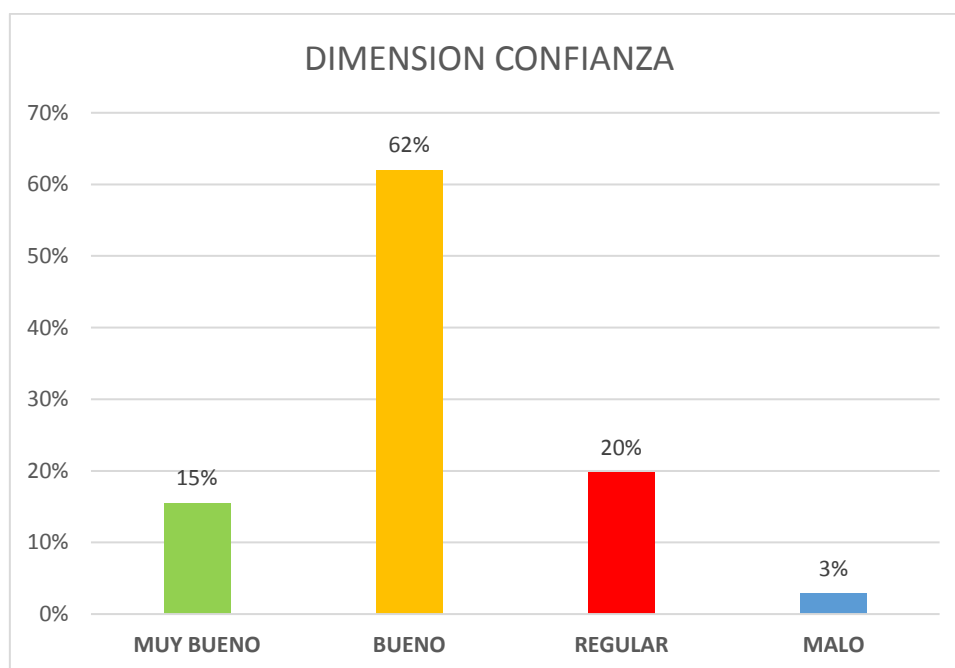
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 03, del total de trabajadores encuestados, el 62% determinan que existe un buen nivel de confianza organizacional, mientras que el 20% manifiestan que la confianza en la Gerencia de Recursos es regular. Es necesario resaltar que el 15% considera dicho nivel como muy bueno, mientras que el 3% lo considera malo.

Existe un buen nivel de confianza de los trabajadores para con sus jefaturas, destacando en ellos su nivel de confidencialidad, valorando sus principios, esta misma dimensión, aunque en una menor escala se muestra entre compañeros de la gerencia objeto de estudio.

GRAFICO 03



Fuente: Tabla 03

Tabla 04
Dimensión: Presión

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	0	0%
Bueno	10	14%
Regular	52	73%
Malo	9	13%
Total	71	100%

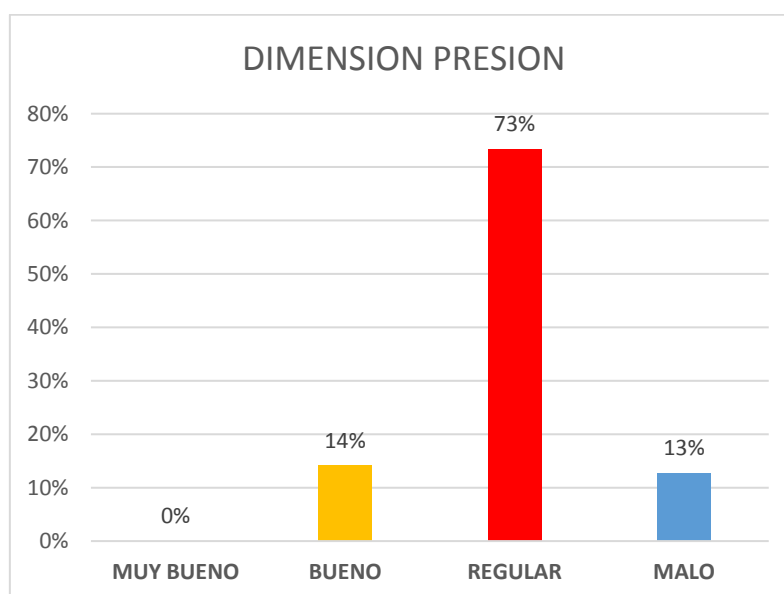
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 04, del total de trabajadores encuestados, el 73% determinan que existe un nivel regular de presión en sus puestos de trabajo, mientras que el 13% manifiestan que la presión en la Gerencia de Recursos es elevado o malo, en contraposición al 14% que considera que dicho nivel es bueno.

El nivel de presión percibida por los trabajadores es aceptable, manifestando una leve carga laboral per existiendo predisposición a realizar labores adicionales a las asignadas; los trabajadores muestran apego y gusto al puesto de trabajo en el que se desempeñan.

GRAFICO 04



Fuente: Tabla 04

Tabla 05
Dimensión: Apoyo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	18	25%
Bueno	42	60%
Regular	8	11%
Malo	3	4%
Total	71	100%

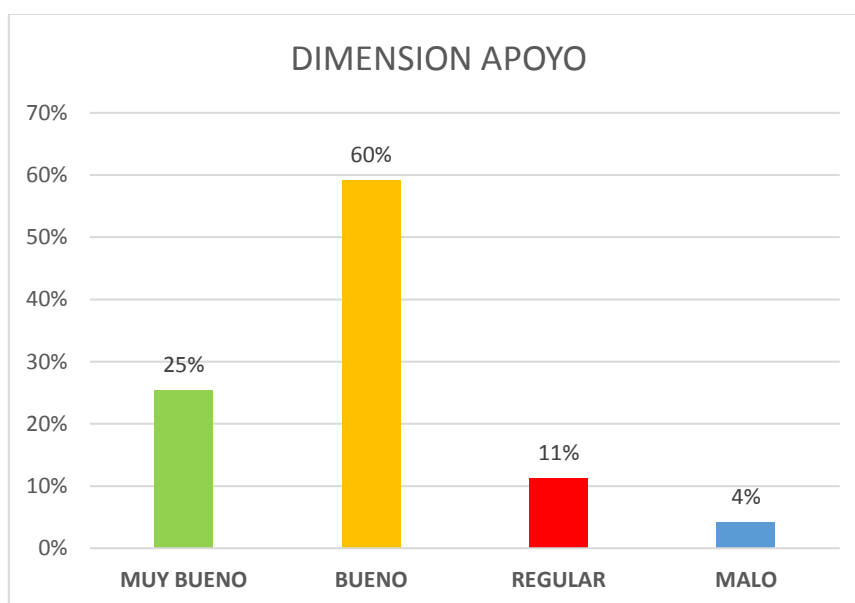
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 05, del total de trabajadores encuestados, el 60% determinan que existe un nivel bueno de apoyo existente en la Gerencia de Recursos, mientras que el 11% manifiestan que dicho apoyo es regular. Es de destacar el 25% de encuestados que consideran que el nivel de apoyo es muy bueno, mientras el 4% considera que dicho nivel es malo.

Los trabajadores de la Gerencia de Recursos perciben la ayuda y el respaldo de sus jefaturas durante la ejecución de sus labores y también ante fallas, hecho que les permite aprender de sus errores, sin embargo, existe un poco de temor a la represalia.

GRAFICO 05



Fuente: Tabla 05

Tabla 06
Dimensión: Reconocimiento

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	5	7%
Bueno	29	41%
Regular	32	45%
Malo	5	7%
Total	71	100%

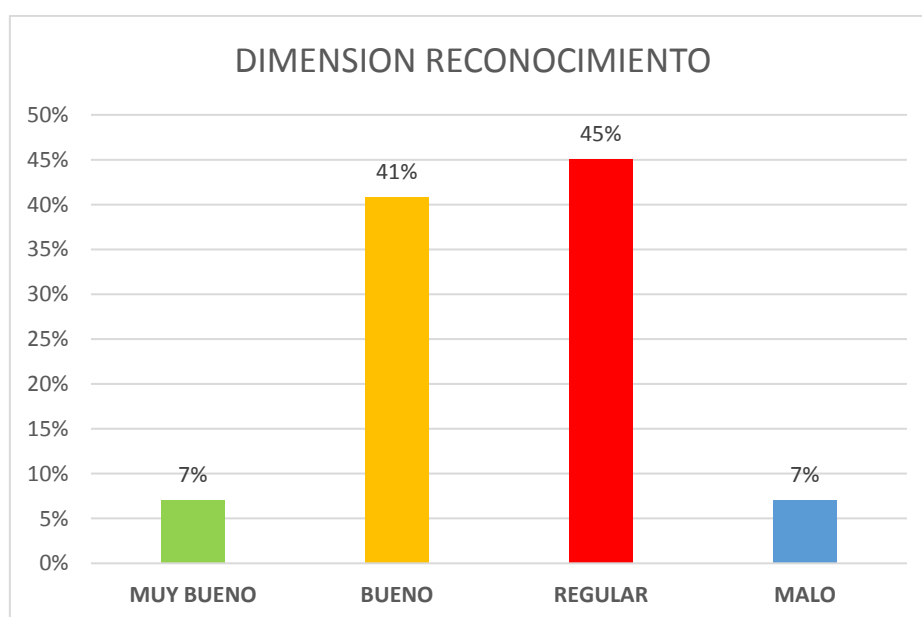
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 06, del total de trabajadores encuestados, el 45% determinan que existe un nivel regular de reconocimiento a la buena labor realizada, mientras que el 7% manifiestan que el reconocimiento en la Gerencia de Recursos es malo, mientras el 41% manifiesta que existe un buen nivel de reconocimiento.

El nivel de reconocimiento percibido por los encuestados es predominantemente regular ya que, si bien existen felicitaciones por parte de las jefaturas, por el buen desempeño laboral, no existe un sistema de recompensas establecido ni destacado y el personal valoraría la instauración de este tipo de mecanismos que impulsen el buen desempeño. -

GRAFICO 06



Fuente: Tabla 06

Tabla 07
Dimensión: Innovación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	4	6%
Bueno	29	41%
Regular	30	42%
Malo	8	11%
Total	71	100%

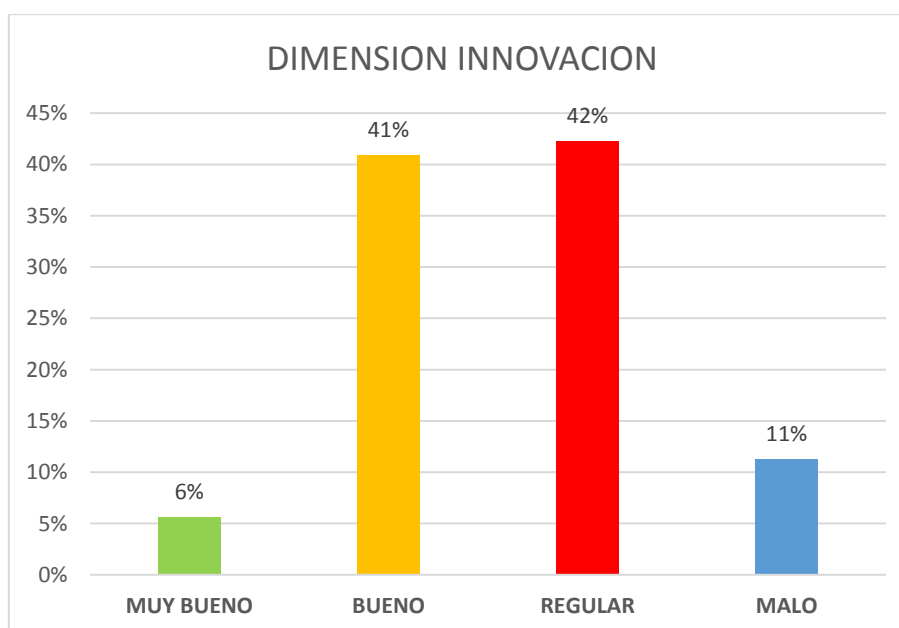
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 07, del total de trabajadores encuestados, el 42% determinan que existe un nivel regular de innovación en el trabajo, mientras que el 11% manifiestan que la innovación en la Gerencia de Recursos es mala. Comparativamente el 6% estima que dicho nivel es Muy Bueno y el 41% considera que el nivel es bueno.

Existe un buen estímulo por parte de las jefaturas por lograr que sus trabajadores realicen su trabajo de nuevas formas situación que mantiene motivados a los trabajadores, sin embargo, la empresa no valora este esfuerzo y no impulsa el desarrollo profesional de sus trabajadores.

GRAFICO 07



Fuente: Tabla 07

Tabla 08
Dimensión: Equidad

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	2	3%
Bueno	37	52%
Regular	28	39%
Malo	4	6%
Total	71	100%

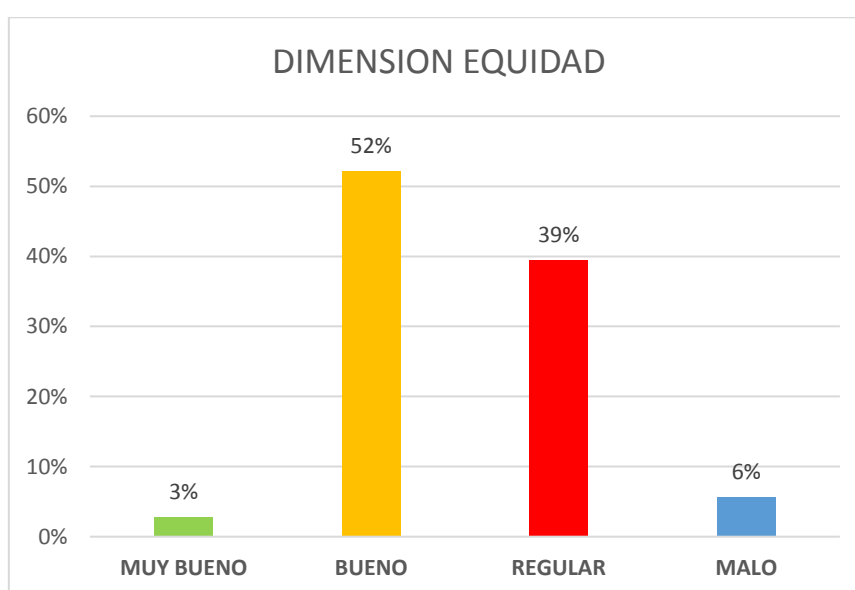
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 08, del total de encuestados, el 52% determinan que existe un buen nivel de equidad al interior de la organización, mientras que el 6% manifiestan que la equidad en la empresa de saneamiento es mala. De otra parte, el 39% estima el nivel con condición de regular.

Los trabajadores perciben un buen nivel de equidad, debido al trato justo recibido de sus jefes y que, de existir despidos, siempre se han dado por un acto de justicia, estos resultados serían mayores si no existiera la percepción de que existen favoritismos en la organización, casi siempre vinculados a injerencias políticas o cercanía a funcionarios.

GRAFICO 08



Fuente: Tabla 08

Tabla 09
Dimensión: Cohesión

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	10	14%
Bueno	37	52%
Regular	21	30%
Malo	3	4%
Total	71	100%

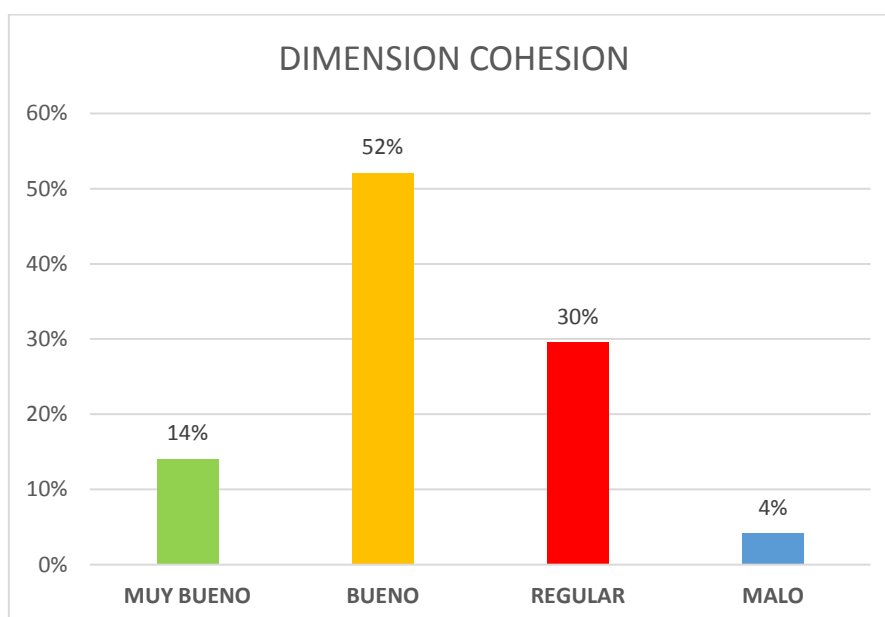
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 09, del total de trabajadores encuestados, el 52% determinan que existe un buen nivel de cohesión organizacional, mientras que el 4% manifiestan que la cohesión en la empresa de saneamiento es mala. Así mismo el 14% señala como muy bueno.

Existe un buen nivel de relaciones interpersonales entre los integrantes de la Gerencia de Recursos, destacando el espíritu de trabajo en equipo y la percepción de que los trabajadores comparten entre ellos muchas cosas en común.

GRAFICO 09



Fuente: Tabla 09

Tabla 10
Variable: Satisfacción Del Personal

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	0	0%
Bueno	3	4%
Regular	52	73%
Malo	16	23%
Total	71	100%

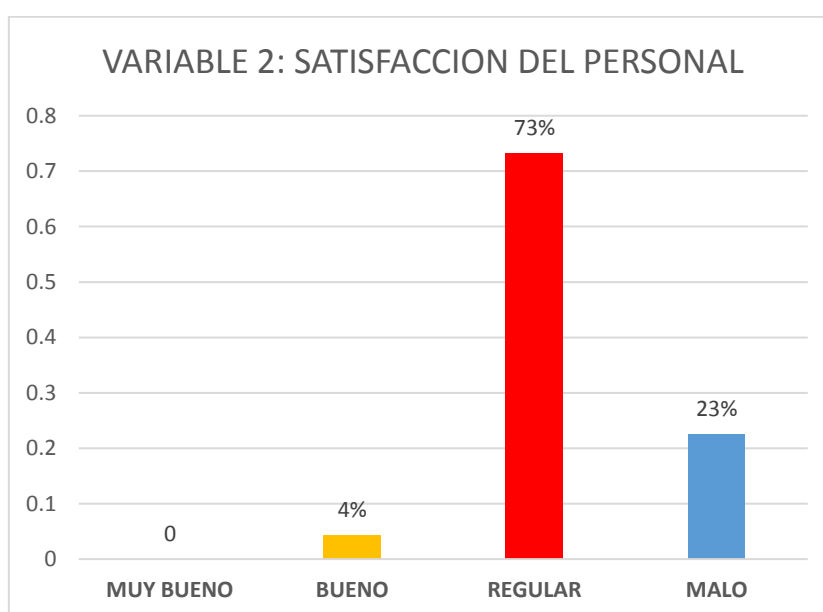
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 10, del total de trabajadores encuestados, el 73% manifiestan que su nivel de satisfacción personal con la organización es regular, mientras que un 23% manifiestan que dicho nivel es malo, en comparación con un 4% que estima que el nivel es bueno.

Pese al aceptable clima organizacional el nivel de satisfacción del personal se configura en menor proporción, ya que la percepción negativa es mayor que en la variable anterior, ello debido a que para los trabajadores de la gerencia en estudio las bajas oportunidades afectan considerablemente su nivel de satisfacción.

GRAFICO 10



Fuente: Tabla 10

Tabla 11
Dimensión: Trabajo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	0	0%
Bueno	7	10%
Regular	56	79%
Malo	8	11%
Total	71	100%

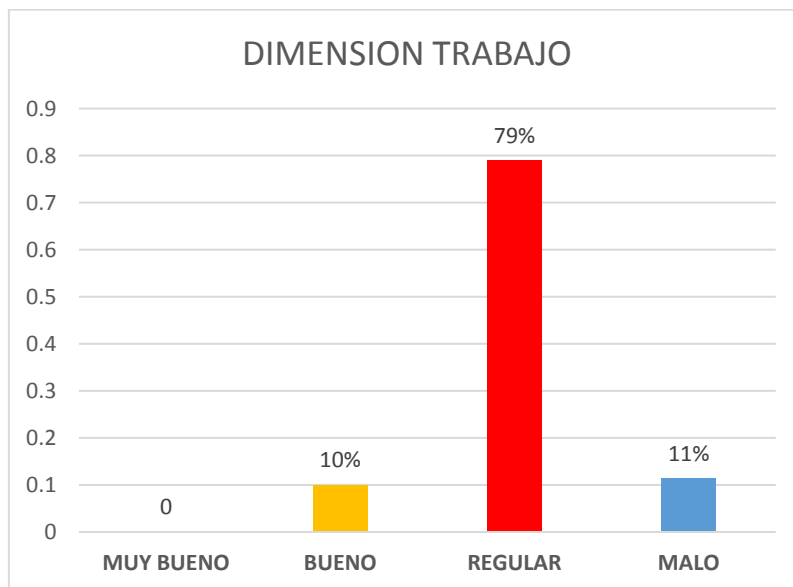
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla 11, del total de trabajadores encuestados, el 79% determinan que existe un nivel regular de trabajo en la Gerencia de Recursos, mientras que el 11% manifiestan que dicho nivel es malo, frente a un 10% que lo considera bueno.

El personal se siente satisfecho con sus labores actuales y con las relaciones personales con el resto de sus compañeros de trabajo sumado el buen espíritu de colaboración y apoyo, aspecto que son impactados negativamente por el bajo nivel de atención que perciben recibir a sus sugerencias.

Grafico 11



Fuente: Tabla 11

Tabla 12
Dimensión: Ambiente

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	8	11%
Bueno	45	64%
Regular	15	21%
Malo	3	4%
Total	71	100%

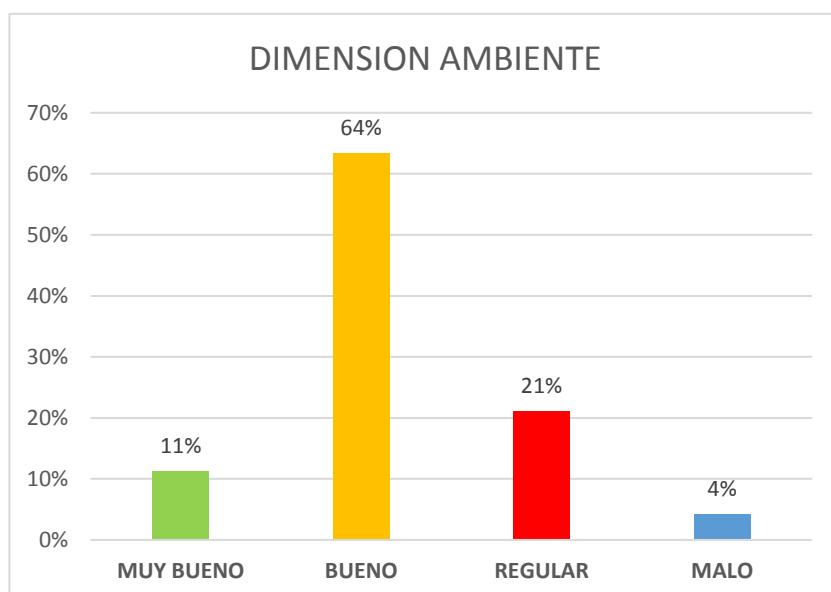
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 12, del total de trabajadores encuestados, el 64% determinan que existe un buen ambiente de trabajo que contribuye a la satisfacción del personal, mientras que el 4% manifiestan que el ambiente de trabajo en la Gerencia de Recursos es malo., existe un 11% de los trabajadores que considera que el ambiente de trabajo es muy bueno

Existe buen nivel de satisfacción a los ambientes de trabajo de la Gerencia de Recursos, destacando los espacios, la limpieza y salubridad de sus instalaciones, aunque esta percepción podría mejorar si la iluminación y ventilación de los ambientes fueran mejoradas.

GRAFICO 12



Fuente: Tabla 12

Tabla 13
Dimensión: Interacción

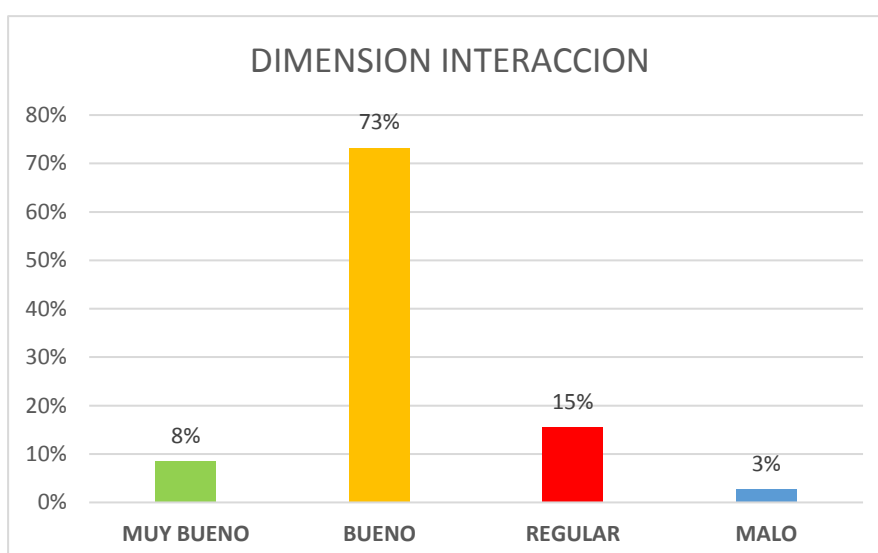
Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	6	8%
Bueno	52	73%
Regular	11	16%
Malo	2	3%
Total	71	100%

Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla 13, del total de trabajadores encuestados, el 73% determinan que existe un nivel bueno de interacción con el jefe inmediato, mientras que el 3% manifiestan que la interacción con sus jefaturas es malo, un 8% considera este nivel de interacción como muy bueno y un 16% lo considera regular. El nivel de interacción con las jefaturas es bueno como consecuencia del nivel de confianza desarrollado entre jefaturas y trabajadores, estos últimos mostrando comodidad y confianza cuando se encuentran bajo supervisión, existe sin embargo un grupo de trabajadores que siente insatisfacción a las evaluaciones y dirección de sus superiores

GRAFICO 13



Fuente: Tabla 13

Tabla 14
Dimensión: Oportunidades

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	0	0%
Bueno	6	8%
Regular	29	41%
Malo	36	51%
Total	71	100%

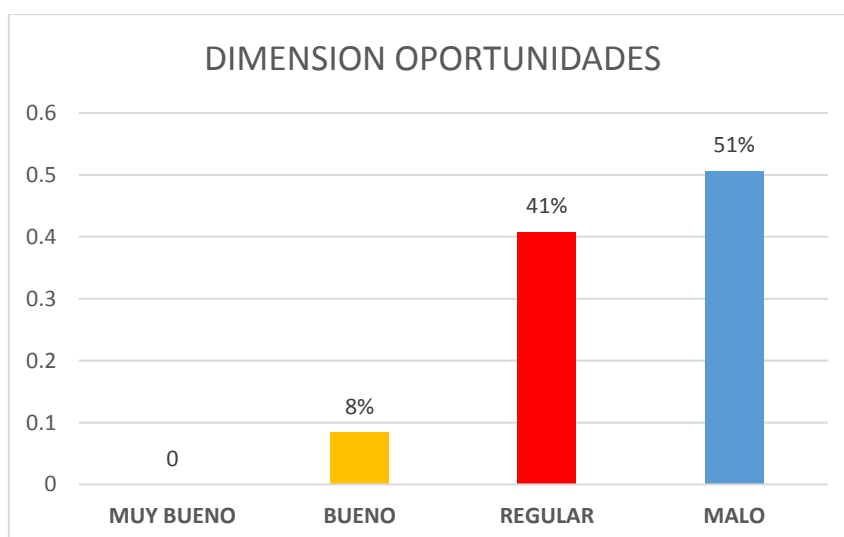
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla N° 14, del total de trabajadores encuestados, el 51% determinan que el nivel de oportunidades en la Gerencia de Recursos es malo, frente a un 41% que estima dicho nivel como regular, mientras que el 8% manifiestan que las oportunidades en Sedapar es bueno.

La percepción sobre el nivel de oportunidades de mejora profesional en la gerencia en estudio es mala, debido quizá a los favoritismos con que se perciben las promociones laborales, la alta rotación del personal en cargos de confianza y a las oportunidades de perfeccionamiento profesional.

GRAFICO 14



Fuente: Tabla 14

Tabla 15
Dimensión: Remuneraciones

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	2	3%
Bueno	27	38%
Regular	35	49%
Malo	7	10%
Total	71	100%

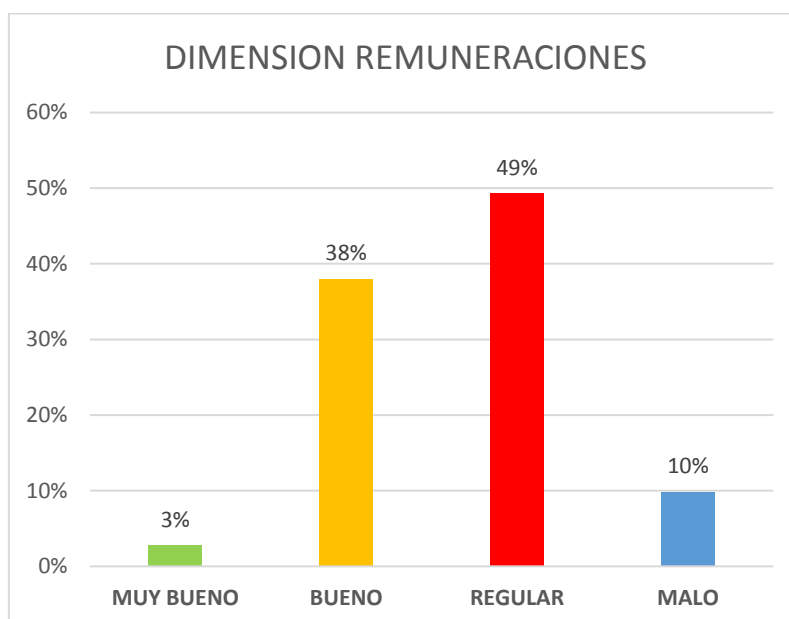
Fuente: Base de Datos

Interpretación

De acuerdo a lo observado en la tabla 15, del total de trabajadores encuestados, el 49% consideran en un nivel regular las remuneraciones que perciben, mientras que el 10% manifiestan que la remuneración en la Gerencia de Recursos es mala. Un 38% estima que dicho nivel remunerativo es bueno.

El grado regular atribuido a esta dimensión se traduce en la insatisfacción con el salario que reciben los trabajadores de la gerencia y que los incentivos otorgados son poco justo e imparciales, mejoran esta percepción el nivel de negociación laboral que brinda la empresa para brindar mejorar económicas a los trabajadores.

GRAFICO 15



Fuente: Tabla 15

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Tabla 16

Correlación Entre Clima Organizacional Y Satisfacción Del Personal

		SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	CLIMA ORGANIZ
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	Correlación de Pearson	1	,703**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,703**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	71	71

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De acuerdo a lo indicado por Hernández (2006) se utilizó en el trabajo una de las pruebas de análisis estadísticas paramétricas como la “r” de Pearson, que nos permite analizar la relación existente entre dos variables que son medidas en un nivel e intervalos; relacionando las puntuaciones obtenidas en ambas variables.

Como observamos en el cuadro de correlación se determina que el valor de la “r” de Pearson = 0,703. Tomando como referencia a Hernández et al., (2006, p.453) que consideran los siguientes valores de equivalencia:

TIPO DE CORRELACIÓN	VALORES
correlación negativa perfecta	-1
Correlación negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Correlación negativa considerable	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna entre las variables	0,00
Correlación positiva muy débil	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media	+0,50 a +0,74
Correlación positiva considerable	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta	1

La tabla original está determinada sólo con el primer valor, sin embargo, para mayor ubicación de la correlación del trabajo de investigación se procedió a incrementar valores medios entre cada una de ellas. La correlación determinada entre las variables de liderazgo transformacional y relaciones interpersonales de acuerdo al resultado obtenido se encuentra ubicada en la fila sombreada, la misma que corresponde a 0,703 considerándose una correlación positiva media.

Teniendo en cuenta el nivel de significancia bilateral que es $0,000 < 0,05$ que es lo máximo que se acepta, podemos decir que rechazamos el H_0 , concluyendo que existe relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación plantea el siguiente objetivo general: Determinar la existencia de relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

Del análisis correlacional entre las variables el Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal, graficado en la tabla N^a 16, se obtiene como valor “r” de Pearson el valor de 0,703, lo que confirma la existencia de una relación positiva entre ambas variables y expresa el grado de influencia entre la Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

Este resultado confirma la definición enunciada por Jeria, Muñoz y Torres (2006) respecto a que el clima organizacional es el conjunto de características duraderas en el tiempo que describe a una organización, le permite diferenciarse de otras e influyen en la conducta de las personas que la constituyen. En tal sentido las características de gestión que viene impregnándose en la Gerencia de Recursos, influyen en el grado de satisfacción de los trabajadores que allí laboran.

Pero no es suficiente determinar la existencia de esta relación entre ambas variables, el estudio de los climas organizacionales es complejo ya que se trata de un fenómeno con múltiples niveles, por ello, conforme a lo expresado por Koys y DeCotis (1991), se hace necesario evaluar a partir de las múltiples dimensiones que presentan estas variables, si el clima organizacional y la satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar son los más idóneos.

Así tenemos que los resultados contenidos en la tabla N^o 01, muestran que el clima organizacional de la gerencia en estudio es calificado como regular, hecho que debe ameritar la atención de los funcionarios involucrados en el desarrollo de un clima organizacional favorable para la productividad de los trabajadores, y es que, apoyados en la definición planteada por Witte y DeCock (1986), el conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la

Gerencia de Recursos de la empresa de saneamiento vienen influyendo negativamente en la percepción de los miembros de la organización, hecho que sin duda podría y puede estar afectando su desempeño.

Una discusión a detalle sobre las dimensiones de la variable Clima organizacional, permitirá identificar los factores que viene afectando negativamente la percepción de dicha variables; es por ello que se observa en la tabla N° 02, que el nivel de comunicación que existe entre los miembros de la gerencia en estudio es buena, destacando el nivel de coordinación de actividades entre los trabajadores involucrados y la permanente comunicación con las jefaturas respecto al desempeño de las labores. Sin embargo, debe destacarse que existe una percepción baja respecto a nivel de comunicación con las demás áreas empresariales; en tal sentido debemos confirmar lo manifestado por Barner (2002), respecto a que las conexiones interpersonales incrementan y fortalecen la confiabilidad hacia la autoridad y la unión entre los miembros de una organización, acrecentando la motivación y fortaleciendo sus aptitudes. Esta premisa justifica el por qué la gerencia de Recursos logra sus objetivos y metas laborales pese a que el clima organizacional en conjunto no sería el mejor; colocando esta situación a la dimensión comunicación como una de las principales fortalezas de la gerencia de Recursos.

Respecto a la dimensión confianza, la tabla N° 03, considera como bueno el nivel de confianza existente entre los integrantes de la gerencia de recursos, destacando el alto nivel de confianza que los encuestados muestran para con las Jefaturas de su gerencia; así como el nivel de reserva que dichos jefes muestran frente a temas que sus subordinados les brindan en confidencialidad. En contraposición existe una baja percepción de confianza entre compañeros de trabajo y la preocupante percepción de que la empresa no cumple los compromisos que adquiere con los trabajadores. Al respecto podemos comentar lo manifestado por Castañeda (2009), al referirse a la estructura de necesidades humanas conocida como Pirámide de Maslow, por el cual los individuos muestran diversas necesidades humanas dispuestas en cinco niveles , siendo uno de ellos el nivel de estima, en el que destaca la confianza entre y ante los demás, es entonces este enunciado el que confirma el hecho

de que un buen nivel de confianza impacta positivamente en el desarrollo de los individuos de una organización, siendo que para el caso objeto de estudio; sin lugar a duda; se convierte en una nueva fortaleza al obtener un buen nivel de aprobación al interior de la Gerencia de Recursos.

El clima organizacional tiene un impacto directo en el nivel de stress de sus colaboradores, y en consecuencia en su rendimiento laboral, es así que la dimensión presión al ser evaluada en el presente estudio, se muestra en un nivel regular para el personal de la Gerencia de Recursos, conforme se observa de los resultados presentados en la tabla N° 04. Podemos entonces discutir lo planteado por Mouse y Mitchell (1974) quienes describen la conducta de los trabajadores cuando estos se encuentran convencidos de la labor que realizan, percibiendo su labor como agradable y en consecuencia la presión no existe como tal. Esta premisa queda confirmada cuando durante la encuesta aplicada los trabajadores en su mayoría manifiestan no sentir el transcurrir del tiempo cuando laboran más de lo acordado, señal de compromiso y satisfacción con la labor realizada, así como la buena predisposición mostrada por los trabajadores al señalar que pese a que sienten que el tiempo no es el necesario para realizar su labor, se sienten en capacidad de hacerlo. Esta situación puede verse amenazada por las percepciones identificadas de que la empresa no respeta plenamente el tiempo libre de los trabajadores y surgen sentimientos de encontrarse laborando bajo ciertos niveles de estrés, varios autores lo definen el trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de los habituales.

Apreciando los resultados obtenidos en la tabla N° 05, los niveles de la dimensión apoyo, registrados en la gerencia de recursos, son muy altos, resultados que se explican por la alta percepción existente respecto a que los trabajadores sienten apoyo y respaldo de las jefaturas cuando lo requieren necesario, sumado a la actitud que muestran de aprender de sus propios errores, existen matices de temor a represalias. Estos resultados nos orientar a comparar lo manifestado por Fernández (1999), al citar la dimensión apoyo, como uno de los elementos que influyen en el cumplimiento del trabajo, pero

dicha dimensión debe entrar en conjunción con otras variables tales como :la remuneración monetaria, el ambiente físico de trabajo, la estabilidad y la solidez ofrecida; el respeto de y por los jefes, el reconocimiento por otros y la oportunidad de mejora individual, lográndose así fortalecer y acrecentar las probabilidades de éxito en el desempeño laboral, individual y colectivo; siendo que para el caso del presente estudio se puede apreciar que hasta el análisis de esta dimensión, la comunicación, confianza, presión y apoyo otorgan características positivas en la percepción de un regular nivel de clima organizacional.

Ahora bien, corresponde discutir una de las dimensiones más críticas del clima organizacional en la gestión pública, como es el reconocimiento a la buena labor, dada la alta injerencia política que se ejerce en las instituciones estatales, ello en desmedro de la meritocracia de sus trabajadores. Es en ese sentido que resulta expectante observar el nivel de aprobación de esta dimensión en la Gerencia objeto de estudios. Así observamos en la tabla N° 06 que el nivel de percepción sobre la dimensión reconocimiento, alcanza un nivel de regular; observándose que los encuestados valoran el reconocimiento que pudieran recibir por la buena labor realizada y una vez más surge una actitud positiva, con respecto a su compromiso de contribuir a que su área mejore, sin embargo los encuestados muestran exigencia con relación a que la empresa genere un sistema de recompensas más perceptible por el buen trabajo, así como la valoración de la gerencia y/o la empresa a sus potencialidades y fortalezas. En este aspecto es oportuno rescatar lo expresado por Herzberg (1959), quien explica al respecto, el grado de importancia que representa en las organizaciones la Motivación extrínseca e intrínseca, haciendo mayor énfasis en la segunda, nombrando especialmente al reconocimiento dado su alta influencia y los efectos que a largo plazo desarrolla en los individuos de la organización. Esta concepción evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de reconocimiento al interior de la Gerencia de Recursos de Sedapar, dada la marcada división que se muestra en las apreciaciones de los encuestados, situación que podría estar afectando en la sostenibilidad del buen desempeño del personal de dicha gerencia.

La Capacidad de innovar en una organización, en nuestros tiempos, es garantía de supervivencia y desarrollo de las organizaciones, sin embargo, esta es una dimensión poco valorada en el sector público y en especial en el sector saneamiento, quizá por la errada percepción de que el monopolio en el que operamos, innovar no se hace necesario pues el cliente siempre estará allí, sorbiéndose de nuestros servicios. Es así que al observar la tabla N° 07, se aprecia que existe un nivel de innovación regular con mucha cercanía al bueno, Quizá aquí podemos encontrar una contradicción entre las respuestas brindadas a esta pregunta y la naturaleza de la labor desarrollada en dicha Gerencia, ya que la mayoría de sus acciones y decisiones, están altamente parametradas por un marco normativo regulador que inhibe la innovación. Sin embargo, es destacable que los miembros de la Gerencia, consideren que en el desarrollo de su labor tengan libertad para realizar sus funciones de una nueva forma, quizá ello debido al mérito que las jefaturas brindan a sus trabajadores, cuando identifican en ellos una actitud proactiva. Esta realidad configura concordancia al modelo de gestión descrito por Brunet (1987), sobre la base del ambiente laboral; denominado Clima de tipo participativo, Sistema IV, el mismo que propicia a que los trabajadores expongan ideas innovadoras y soluciones creativas a problemas que se presenten, fomentando unión y trabajo en equipo.

Respecto a la dimensión equidad, observamos en la tabla N° 08, que existe un buen nivel de equidad al interior de la organización y de la Gerencia de Recursos. Esta realidad tiene sustento en la percepción de los encuestados, respecto al trato justo que reciben de parte de sus jefaturas y al hecho de que los despidos de trabajadores son justificados; sin embargo, es motivo de preocupación la percepción de que existiría un alto nivel de favoritismos en la empresa y que a ello acompañe una conducta organizacional de reconocer a trabajadores sin motivo o causa aparente.

Complementariamente la dimensión desarrollada en la tabla N° 09, muestra que existe un buen nivel de cohesión organizacional. Estos resultados positivos

se pueden explicar en la percepción de un alto espíritu de trabajo existente entre los trabajadores de la Gerencia de Recursos y las buenas relaciones interpersonales que existe entre ellos que ha permitido el desarrollo de un clima de apoyo y solidaridad entre los trabajadores. En este aspecto cabe contrastar lo enunciado por los autores Criado Garcia – Legaz, F. y Vazquez Sanchez, A. (1999), quienes describen a la cohesión como aquella característica que transmite a los miembros de un equipo, la motivación suficiente como para mantenerlos unidos y que logren funcionar de forma adecuada, impactando positivamente en los resultados obtenidos por la organización. Ello explicaría la capacidad que ha mostrado dicha gerencia en los últimos años al lograr el cumplimiento de sus metas gerenciales y contribuir con los objetivos empresariales pese al difícil entorno de alta injerencia política.

Ahora corresponde analizar la variable Satisfacción personal, para lo cual analizaremos los resultados obtenidos en la tabla N° 10, de donde se desprende que existe un nivel regular de satisfacción del personal. Estos resultados muestran una congruencia con el nivel regular descrito en el clima organizacional antes mencionado, pero evidencia la necesidad de mejorar en sus niveles de aprobación.

Es necesario entonces, analizar los resultados a detalle obtenidos en las dimensiones de esta variable, es así que tenemos en la tabla N° 11, que el nivel de la dimensión Trabajo expresado por los trabajadores de la gerencia de calificado como regular, ello explicado en los niveles de colaboración existente en la Gerencia de Recursos y a la satisfacción por las relaciones interpersonales allí existentes. En este aspecto, podemos referirnos a la Teoría de los Dos Factores – Herzberg (1959), en la cual cita como factor intrínseco de satisfacción del personal al trabajo mismo, señalando que los empleados tienen una tendencia a inclinarse hacia las posiciones que les dan oportunidades de utilizar sus habilidades y que ofrecen una variedad de tareas y flexibilidad. Corresponde entonces, mejorar las condiciones mismas del trabajo, orientándolo a que los trabajadores logren el máximo despliegue de sus capacidades y habilidades.

Una de las dimensiones más relevantes en la satisfacción del personal se analiza en la tabla N° 12, y se refiere al ambiente de trabajo, siendo que el nivel alcanzado por dicha dimensión al interior de la gerencia en estudio es de bueno; mostrando un buen nivel de satisfacción reportado por los encuestados. Al respecto debemos observar lo expresado por Robins (1998), quien señala que, en condiciones favorables de trabajo, los trabajadores muestran especial interés en aquellos ambientes laborales que les permite desarrollar el sentido de individualidad. Un ambiente físico agradable y una planificación adecuada del lugar de trabajo permitirán un desempeño superior. Durante los últimos 7 años la empresa de saneamiento a atravesado por un importante proceso de renovación de activos laborales, tales como mobiliario, ambientes, equipos de cómputo, etc.; situación que confirma el enunciado de Robins (1998) ya que, en efecto, dichas mejoras se han traducido en un mejor nivel de percepción por parte de los trabajadores, respecto a su ambiente de trabajo, situación que contribuye directamente en el nivel de satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos.

De otra parte conforme a los resultados mostrados en la tabla N° 13, se observa que el buen nivel de interacción con las jefaturas alcanzado por el personal de la gerencia objeto de estudio refuerza la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), refiriéndonos a los factores extrínsecos, entre los cuales destaca el de las relaciones interpersonales, y a la que Herzberg define como la base del logro de las organizaciones. La confianza demostrada entre los integrantes de la Gerencia de Recursos es el elemento que mayor impacto positivo transmite a esta dimensión ello se traduce en la confianza que los trabajadores muestran cuando sienten cercana la supervisión y su alta permisibilidad con respecto a esta.

Sin embargo, confianza y oportunidades son dimensiones vinculadas dada que la segunda debiera ser consecuencia de la primera, pero los resultados presentados en la tabla N° 14, nos muestran una cruda percepción, que el nivel

de oportunidades en la gerencia es malo. Esta situación pone en grave riesgo la sostenibilidad del buen nivel de confianza que existe en los colaboradores de la gerencia para con sus jefaturas, ya que la percepción es que no existen oportunidades concretas de promoción en la Gerencia de Recursos, pese a que los trabajadores sienten que han logrado un relativo desarrollo profesional y que existen oportunidades de perfeccionamiento brindados por Sedapar. Al respecto es evidente lo manifestado por Robbins (1998), quien ha identificado al sistema de promociones y ascensos como uno de los principales factores que determinan la satisfacción del personal, sin embargo el interior de la empresa Sedapar, no existe dicho sistema, hecho que se ve reflejado en la insatisfacción mostrada por el personal de la Gerencia de Recursos, siendo necesario el desarrollo e implementación de un sistema que garantice oportunidad de ascensos y promociones que logren percibir de forma justa.

En una sociedad acostumbrada a desenvolverse en entornos de motivación extrínseca, surge la dimensión remuneraciones, como la más importante de la variable satisfacción del personal, es así que en la tabla N° 15, se puede observar el nivel alcanzado por dicha dimensión al interior de la gerencia en estudio es de regular. Al respecto se observa que, los trabajadores encuestados perciben que las condiciones laborales que les ofrece la Gerencia de recursos son óptimas, sin embargo, la insatisfacción percibida sobre el nivel remunerativo otorgado por la empresa minimiza el impacto de las buenas condiciones laborales. Así mismo existe la percepción de que los incentivos son poco justos e imparciales. Una vez más Robbins (1998) expone la valía de esta dimensión, como agente motivador de la satisfacción del personal, destacando las diversas investigaciones realizadas que demostrarían que la insatisfacción con respecto a las remuneraciones es la causa de insatisfacción de muchos colaboradores, hecho que confirma la necesidad de que la empresa Sedapar formule alternativas de sinceramiento remunerativo en un sector que tiene postergado por años este importante aspecto.

V. CONCLUSIONES

- Primera:** La relación que existe entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. es positiva, A partir de esta conclusión se puede afirmar que mejorando la variable Clima Organizacional de la Gerencia de Recursos se lograra incrementar la satisfacción del personal de dicha Gerencia.
- Segunda:** El nivel del Clima Organizacional de la Gerencia de Recursos de la EPS Sedapar queda definido como regular, considerando los resultados obtenidos en el estudio a través de sus diferentes dimensiones, observándose que el Reconocimiento y la Equidad son las dimensiones sobre las que menor conformidad expresan los servidores encuestados.
- Tercera:** El nivel de Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos de la EPS Sedapar queda definido como regular, situación que amerita mencionar que la dimensión de esta variable que menor satisfacción viene transmitiendo a los trabajadores encuestados es la Remuneración e incentivos, ello considerando la importante brecha existente entre la escala remunerativa de la empresa de saneamiento SEDAPAR, en comparación con las demás empresas de servicio.
- Cuarta:** Considerando los resultados del análisis de correlación practicado sobre las variables objeto de análisis, se concluye que existe relación positiva media con un valor “r” de Pearson de 0.703 entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción del Personal.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: La Gerencia General, Gerencia de Recursos y el Departamento de Personal deben estructurar sistemas de reconocimiento que estimulen la buena labor de los trabajadores, ello en virtud a que la dimensión Reconocimiento de la variable Clima Organizacional registra una de las más bajas percepciones respecto a que en la empresa se recompensa siempre el buen trabajo.

Este sistema deberá impulsar preferentemente la motivación intrínseca por encima de la extrínseca, a través de congratulaciones públicas, designaciones ejemplificadoras, destaques y promociones, capacitaciones especializadas, etc.

Segunda: La Gerencia General, Gerencia de Recursos y el Departamento de Personal deben impulsar la instauración de la meritocracia organizacional al interior de la empresa de saneamiento, como mecanismo de reconocimiento al buen desempeño; acción que deberá ser complementada con una adecuada y objetiva evaluación del desempeño a partir de la evaluación de desempeño por competencias, ello en virtud que la dimensión Equidad de la variable Clima Organizacional muestra una muy baja percepción respecto a que en la empresa no existe favoritismos.

La injerencia política para la designación de cargos de confianza y procesos de selección de personal cada vez más transparentes, coadyuvaran a mejorar la negativa percepción respecto a la existencia de favoritismos en la organización.

Tercera: La Gerencia de Recursos en coordinación con el Dpto. de Personal, deberá implementar mecanismos más objetivos para la aplicación de incentivos en su personal, ya que existe una baja percepción de satisfacción en este aspecto de la dimensión Remuneraciones e Incentivos. Dichos mecanismos deberán obedecer a una evaluación cuantitativa y cualitativa del desempeño que es objetivo de la emisión de incentivos, como es el caso del otorgamiento del Bono de Productividad por cumplimiento del

PMO, el cual es otorgado a los trabajadores en la misma proporción sin merituar el grado de responsabilidad o nivel de involucramiento en las actividades que con llevan al cumplimiento de dicha meta.

Cuarta: La Gerencia General, Gerencia de Recursos y el Departamento de Personal deben impulsar un estudio de sinceramiento de la escala remunerativa del personal de la Gerencia de Recursos y en general del personal de la empresa de Saneamiento, ya que el nivel de satisfacción del personal en esta dimensión se encuentra dentro de las más bajas, en la escala de resultados de la encuesta aplicada.

Es necesario mencionar que el nivel remunerativo en cargos similares de otras instituciones públicas y privadas ubicadas en el sector de servicios públicos, se encuentran muy por encima de las vigentes en el sector saneamiento.

VII. REFERENCIAS

- Albrecht & Wackernagel (1997), *“La comunicación en la organización compleja”*, Orlando
- Aldag y Brief, (1975), *“La edad y las reacciones a la tarea características”*, Industrial Gerontology.
- Alfaro R., Leyton S., Meza A. y Sáenz I. (2012), *“Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades”*, Surco Lima, 2012.
- Balestrini (2006), *“Como se elabora el proyecto de investigación”*, Consultores Asociados BL Séptima Edición 2006 Venezuela
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1990). *“Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales”* (2ª ed.). México: Trillas.
- Boada y Tous (1993), *“Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional”*, Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis.
- Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), *“Satisfacción Laboral”*, España.
- Brown, F(1980) *“Principios de la medición psicológica en educación”*, México
- Brunet (1987), *“El clima de trabajo en las organizaciones”*, México
- Chiavenato I. (2000), *“Administración de Recursos Humanos”* Quinta Edición Editorial McGraw Hill Colombia
- Criado García – Legaz, F. y Vázquez Sánchez, A. (1999) *“Manual de Calidad en la Gestión: Aplicaciones al ámbito universitario”* Universidad de Sevilla España.
- Dawis, R.V. y Lofquist, L.H. (1984): *“A psychological theory of work adjustment”*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Dubrin (2003), *“Fundamentos de comportamiento organizacional”*, México
- Fernández Ríos, M. (1999). *“Diccionario de RRHH. Organización y Dirección.”* Madrid: Díaz de Santos.
- Forehand y Gilmer citados por Jeria, Muñoz y Torres (2006) *“Análisis de Clima Organizacional De La Tesorería General De La República”*, SANTIAGO DE CHILE
- Franco D. (2006) *Tesis “Propiedades psicométricas del firo-b en una muestra venezolana”*; Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela

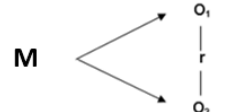
- Guzhñay Méndez D. (2010), *Tesis "Propuestas para mejorar la Satisfacción Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana progresista" JEP Ecuador*
- Hackman, J. Richard; Oldham, Greg R (1975) "*Development of the Job Diagnostic Survey*". *Journal of Applied Psychology*, California
- Hernández C. (2006), "*La motivación y satisfacción laboral del personal docente del CONALEP (Caso de Estudio Plantel Iztapalapa I)*", México.
- Hernández, Fernández y Batista (2010), "*Metodología de la Investigación*", México.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). "*The motivation to work*" (2a Ed.). New York
- Hinojosa C. (2010), "*Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*", Chile.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974) "*Path-goal theory of leadership*". *Journal of Contemporary Business*
- Huamán (2013), "*La relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en las I.E. Públicas de Gestión Privada*", Arequipa.
- Joyce, W.F., and Slocum, J.W. "*Climates in Organizations*". In S. Kerr (ed.) • *Organizational Behavior*, San Francisco: Grid, 1979
- Koys y DeCotis (1991), "*Inductive Measures of Psychological Climate*", *Human Relations*.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2004). "*Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*". Boston, MA: McGraw-Hill.
- Levin & Rubin (1996), "*Estadística para administración y economía* ", Pearson Prentice hall séptima edición, México
- Litwin, G & Stringer, R (1967). "*Motivation and Organizational Climate*". Boston USA: Harvard Business School Press.
- Locke, E. A. (1969). "*Goal theory vs. Control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation*". *Motivation and Emotion*
- Loitegui J.R. (1990). "*Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*". Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- Maslow H. (1954) "*Motivation and Personality* ey Longman" Inc. New York.
- McClelland, D. 1961. "*The achieving society*". Princeton, NJ: Van Nostrand.

- Oviedo & Castro (2015), *"Influencia del clima laboral en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la Municipalidad de Alto Selva Alegre"*, Arequipa.
- Palma Carrillo Sonia (1999) *"Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana"* Perú
- Pérez N. & Rivera P. (2015), *"Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013"*, Iquitos Perú.
- Rodríguez A. (2008) *"Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: Evaluación en una empresa pública chilena"*. Universidad de Talca Chile
- Rodríguez K. (2002), *"El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza"*, Universidad de Granada
- Robbins (1998), *"Comportamiento Organizacional"*, México
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2000). *"Administración"*. México: Pearson Education.
- Rojas R. (1989). *"Investigación social teoría y praxis"*. Editorial Plaza y Valdez. México.
- Rousseau (1988), *"La construcción del Clima en la investigación organizacional"*, en C.I. Cooper y I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* Wiley.
- Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005), *"Gestión de Recursos Humanos: temas contemporáneos, desafíos y oportunidades"*, California.
- Schneider (1975), *"Efecto del Clima laboral"*, *Personnel Psychology*.
- Schultz C. (1990) *"Psicología social e industrial"*. México: Interamericana
- Witte y de Cock (1986), *"Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública"*, México.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: El Clima Organizacional y La Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016

1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	2. OBJETIVOS	3. HIPÓTESIS	4. VARIABLES E INDICADORES	5. METODOLOGÍA
<p>1.1. Problema General: ¿Qué relación existe entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016?</p>	<p>2.1. Objetivo General: Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.</p>	<p>3.1. H₀: No existe relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.</p>	<p>4.1. Variable 1: Clima Organizacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación ✓ Cohesión ✓ Confianza ✓ Presión ✓ Apoyo ✓ Reconocimiento ✓ Equidad ✓ Innovación 	<p>5.1. Tipo de Investigación: Descriptivo Correlacional.</p> <p>5.2. Diseño de Investigación: No experimental correlacional.</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR M --> O1 M --> O2 O1 --- r --- O2 </pre> </div>
<p>1.2. Problemas Específicos:</p>	<p>2.2. Objetivos Específicos:</p>			<p>5.3. Método de Investigación: Hipotético-Deductivo.</p>

<p>1.2.1. ¿Qué nivel de Clima Organizacional existe en la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016?</p>	<p>2.2.1. Determinar el nivel de Clima Organizacional que existe en la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016</p>	<p>3.2. H₁: Existe relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del</p>	<p>4.2. Variable 2: Satisfacción del personal</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo Actual ✓ Ambiente de Trabajo ✓ Interacción con jefe inmediato ✓ Remuneraciones e incentivos ✓ Oportunidades de progreso 	<p>5.4. Población y Muestra: todos los trabajadores que pertenecen a la Gerencia de Recursos Sedapar que son 71.</p> <p>5.5. Tipo de Muestra: Censal.</p>
<p>1.2.2. ¿Cuál es el nivel de Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016?</p> <p>1.2.3 ¿Cuál es el grado de relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016?</p>	<p>2.2.2. Identificar el nivel de Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.</p> <p>2.2.3 Determinar el grado de relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.</p>	<p>personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.</p>		<p>5.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:</p> <p>5.6.1. Variable 1: Clima Organizacional Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p> <p>5.6.2. Variable 2: Satisfacción del personal Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>

ANEXO 2: MATRIZ OPERACIONALIZACION

Título: El Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1: Clima Organizacional	<p>“Son Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” Litwin y Stringer (1993). Citados por Rodriguez A.(2008) Pag 01.</p>	<p>El clima organizacional es la percepción de las vivencias, la comunicación que tienen los trabajadores del área tanto con los jefes como con sus compañeros, la confianza, amistad y el apoyo que sienten y que a pesar de que exista presión en el trabajo puedan desarrollarse con igualdad e innovadores en las funciones que desarrollan.</p>	Comunicación	Dirección Coordinación Permanente Fluidez	Nominal
			Cohesión	Apoyo Empatía Comprensión Espíritu de Cuerpo	
			Confianza	Con la empresa Con los jefes Con los compañeros	
			Presión	Desempeño Funcionamiento Finalización de la tarea	
			Apoyo	Respaldo Tolerancia Aprendizaje de los errores Sin miedo a la represalia	
			Reconocimiento	Recompensa Contribución	

			Equidad	Políticas Reglamentos equitativos Normas claras
			Innovación	Animo Asumir riesgos Creativo Asumir nuevas tareas

Título: El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A. 2016

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 2: Satisfacción del personal	“Es una reacción afectiva general de las personas en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción” Loitegui (1990). Citado por Rodríguez K (2002) Pag 05.	Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Por ello la satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos de SEDAPAR, para medir la satisfacción del personal en grupos de trabajo de instituciones públicas. Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert.	Trabajo Actual	Relaciones Colaboración Estimulo Reconocimiento	Nominal
			Ambiente de Trabajo	Iluminación Ventilación Espacio Limpieza, higiene y salubridad Recursos tecnológicos	
			Interacción con jefe inmediato	Nivel de control Frecuencia de supervisión Forma de dirección	
			Oportunidades de progreso	Oportunidades Estabilidad Desarrollo Perfeccionamiento Promoción	
			Remuneraciones e incentivos	Nivel remunerativo Negociaciones Condiciones laborales	

ANEXO 3: MATRIZ DE INSTRUMENTOS

Título: Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Variable 1: Clima Organizacional	Comunicación	Dirección Coordinación Permanente Fluidez	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me comunico permanentemente con mis jefes sobre el desempeño de mi trabajo. 2. Coordino las actividades de trabajo con todos los involucrados. 3. Tengo una comunicación horizontal y permanente con mis compañeros en la ejecución del trabajo 4. La comunicación en la empresa es fluida y permanente
	Cohesión	Apoyo Empatía Comprensión Espíritu de Cuerpo	<ol style="list-style-type: none"> 5. Las personas que trabajamos en la gerencia nos ayudamos los unos a los otros 6. Las personas que trabajamos en la gerencia nos llevamos bien. 7. Tenemos un interés personal el uno por el otro como si fuéramos familia. 8. Existe espíritu de “Trabajo en equipo” entre las personas que trabajamos en el área. 9. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja conmigo.
	Confianza	Con la empresa Con los jefes Con los compañeros	<ol style="list-style-type: none"> 10. Puedo confiar en que mi Jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial 11. Mi Jefe es una persona de principios definidos 12. Mis compañeros son personas con quienes puedo hablar abiertamente. 13. La empresa cumple con los compromisos que adquiere

		con los trabajadores.
Presión	Desempeño Funcionamiento Finalización de la tarea	14. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, pero puedo hacerlo 15. Mi gerencia es un lugar donde trabajo a gusto 16. La empresa respeta mi tiempo libre. 17. No siento el tiempo cuando trabajo más de lo acordado. 18. No siento estrés a pesar de la exigencia de trabajo.
Apoyo	Respaldo Tolerancia Aprendizaje de los errores Sin miedo a la represalia	19. Puedo contar con el respaldo y la ayuda de mi Jefe cuando lo necesito. 20. Es Fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo. 21. Cuando cometo errores no tengo miedo a la represalia 22. Normalmente mis errores me sirven para aprender
Reconocimiento	Recompensa Contribución	23. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo 24. En la empresa se reconoce mis puntos fuertes y me los hacen notar 25. La empresa recompensa siempre un buen trabajo 26. Me gusta contribuir para que la empresa y mi área mejore.
Equidad	Políticas Reglamentos equitativos Normas claras	27. Puedo contar con un trato justo por parte de mi Jefe. 28. Es poco probable que me halaguen sin motivos 29. En la empresa no hay favoritismos 30. Siempre que se despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.

	Innovación	Animo Asumir riesgos Creativo Asumir nuevas tareas	31. Siento que la empresa me anima a desarrollar mis propias ideas. 32. Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas. 33. Siempre siento ánimos a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas 34. La empresa “valora” nuevas formas de hacer las cosas 35. Siento que la empresa busca me desarrolle profesionalmente.
--	------------	---	--

Título: El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A. 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Variable 2: Satisfacción del personal	Trabajo Actual	Relaciones Colaboración Estimulo Reconocimiento	1. Me siento satisfecho de las relaciones personales en mi área 2. En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda. 3. Mis sugerencias reciben atención de mis compañeros de trabajo. 4. En mi área me hacen sentir que hago un buen trabajo 5. Me siento satisfecho del trabajo que realizo
	Ambiente de Trabajo	Iluminación Ventilación Espacio Limpieza, higiene y salubridad Recursos tecnológicos	6. La iluminación del lugar de trabajo es la adecuada 7. Estoy satisfecho con la ventilación del lugar de mi trabajo 8. El espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo es adecuado 9. Estoy satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo 10. La disponibilidad de recursos tecnológicos que me dan facilita mi trabajo
	Interacción con jefe inmediato	Nivel de control Frecuencia de supervisión Forma de dirección	11. Me siento bien con la proximidad y frecuencia con que soy supervisado 12. Cuando controlan mi trabajo me siento más confiado 13. Estoy satisfecho con la forma en que mis superiores juzgan mi tarea 14. La forma en que mi jefe me dirige me da confianza y aprendo
	Oportunidades de progreso	Oportunidades Estabilidad Desarrollo	15. Siento que puedo desarrollarme profesionalmente en la empresa. 16. Me siento satisfecho con las oportunidades de

	<p>Perfeccionamiento Promoción</p>	<p>perfeccionamiento que me ofrece la empresa 17. Me siento satisfecho con la estabilidad en las funciones de mi trabajo 18. Me siento satisfecho con la "igualdad" y "justicia" con que califican mi trabajo 19. Me siento satisfecho con el grado en que la empresa cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales. 20. Me siento satisfecho con las oportunidades de promoción existentes en mi Gerencia</p>
<p>Remuneraciones e incentivos</p>	<p>Nivel remunerativo Negociaciones Condiciones laborales</p>	<p>21. Me siento satisfecho con el salario que percibo 22. Me siento satisfecho con las condiciones laborales de mi Gerencia 23. Me siento satisfecho con la forma en que se da la negociación sobre diversos aspectos laborales 24. Siento que cuando otorgan incentivos son justos e imparciales 25. Siento que puedo seguir escalando remuneraciones si me esfuerzo mas</p>

ANEXO 4: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO

Estimado (a) compañero (a), me dirijo a usted para pedirle que colabore con el presente cuestionario que tiene el objetivo de mejorar los procedimientos en el tratamiento del Clima Organizacional. Así mismo permitirá que pueda sustentar un trabajo de Maestría; te agradezco por el tiempo y la atención que le des al presente.

Para marcar las respuestas, considere lo siguiente:

Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
-----------------------	-------------------	------------------------	-------------------------	------------------------------------

Ítems	5	4	3	2	1
1. Me comunico permanentemente con mis jefes sobre el desempeño de mi trabajo.					
2. Coordino las actividades de trabajo con todos los involucrados.					
3. Tengo una comunicación horizontal y permanente con mis compañeros en la ejecución del trabajo					
4. La comunicación en la empresa es fluida y permanente					
5. Las personas que trabajamos en la gerencia nos ayudamos los unos a los otros					
6. Las personas que trabajamos en la gerencia nos llevamos bien.					
7. Tenemos un interés personal el uno por el otro como si fuéramos familia.					
8. Existe espíritu de "Trabajo en equipo" entre las personas que trabajamos en el área.					
9. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja conmigo.					
10. Puedo confiar en que mi Jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial					
11. Mi Jefe es una persona de principios definidos					
12. Mis compañeros son personas con quienes puedo hablar abiertamente.					
13. La empresa cumple con los compromisos que adquiere con los trabajadores.					
14. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo pero puedo hacerlo					
15. Mi gerencia es un lugar donde trabajo a gusto					
16. La empresa respeta mi tiempo libre.					
17. No siento el tiempo cuando trabajo más de lo acordado.					

18. No siento estrés a pesar de la exigencia de trabajo.					
19. Puedo contar con el respaldo y la ayuda de mi Jefe cuando lo necesito.					
20. Es Fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
21. Cuando cometo errores no tengo miedo a la represalia					
22. Normalmente mis errores me sirven para aprender					
23. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo					
24. En la empresa se reconoce mis puntos fuertes y me los hacen notar					
25. La empresa recompensa siempre un buen trabajo					
26. Me gusta contribuir para que la empresa y mi área mejore.					
27. Puedo contar con un trato justo por parte de mi Jefe.					
28. Es poco probable que me halaguen sin motivos					
29. En la empresa no hay favoritismos					
30. Siempre que se despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
31. Siento que la empresa me anima a desarrollar mis propias ideas.					
32. Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.					
33. Siempre siento ánimos a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					
34. La empresa “valora” nuevas formas de hacer las cosas					
35. Siento que la empresa busca me desarrolle profesionalmente.					

CUESTIONARIO

Estimado (a) compañero (a), me dirijo a usted para pedirle que colabore con el presente cuestionario que tiene el objetivo de mejorar los procedimientos en el tratamiento de la Satisfacción del Personal. Así mismo permitirá que pueda sustentar un trabajo de Maestría; te agradezco por el tiempo y la atención que le des al presente.

Para marcar las respuestas, considere lo siguiente:

Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
-----------------------	-------------------	------------------------	-------------------------	---------------------------------

Ítems	5	4	3	2	1
1. Me siento satisfecho de las relaciones personales en mi área					
2. En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.					
3. Mis sugerencias reciben atención de mis compañeros de trabajo.					
4. En mi área me hacen sentir que hago un buen trabajo					
5. Me siento satisfecho del trabajo que realizo					
6. La iluminación del lugar de trabajo es la adecuada					
7. Estoy satisfecho con la ventilación del lugar de mi trabajo					
8. El espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo es adecuado					
9. Estoy satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo					
10. La disponibilidad de recursos tecnológicos que me dan facilita mi trabajo					
11. Me siento bien con la proximidad y frecuencia con que soy supervisado					
12. Cuando controlan mi trabajo me siento más confiado					
13. Estoy satisfecho con la forma en que mis superiores juzgan mi tarea					
14. La forma en que mi jefe me dirige me da confianza y aprendo					
15. Siento que puedo desarrollarme profesionalmente en la empresa.					
16. Me siento satisfecho con las oportunidades de perfeccionamiento que me ofrece la empresa					
17. Me siento satisfecho con la estabilidad en las funciones de mi trabajo					
18. Me siento satisfecho con la "igualdad" y "justicia" con que califican mi trabajo					

19. Me siento satisfecho con el grado en que la empresa cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.					
20. Me siento satisfecho con las oportunidades de promoción existentes en mi Gerencia					
21. Me siento satisfecho con el salario que percibo					
22. Me siento satisfecho con las condiciones laborales de mi Gerencia					
23. Me siento satisfecho con la forma en que se da la negociación sobre diversos aspectos laborales					
24. Siento que cuando otorgan incentivos son justos e imparciales					
25. Siento que puedo seguir escalando remuneraciones si me esfuerzo mas					

ANEXO Nº 05
FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

1. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Nombre y apellido del investigador:

Máximo Ricardo Medina Pomareda

1.2. Mención: Gestión Pública

1.3. Título de la investigación

“El Clima Organizacional y la satisfacción del personal de la gerencia recursos de Sedapar S.A. 2016”

1.4. Tipo de estudio: No experimental

1.5. Variable de estudio:

El Clima Organizacional

2. SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Nombre y propósito del instrumento

Nombre: Cuestionario del Clima Organizacional

Propósito: El instrumento tiene como objetivo medir el nivel El Clima Organizacional.

2.2. Tipo o clase de instrumento: Cuestionario

2.3. Variables o componentes que mide:

Mide la variable: El Clima Organizacional

2.4. Validez del instrumento

La validez del instrumento se comprobó a través de juicio de expertos.

2.5. Confiabilidad del Instrumento

La Confiabilidad se determinó con el Alpha de Crombach de 0.956

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

1. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Nombre y apellido del investigador:

Máximo Ricardo Medina Pomareda

1.2. Mención: Gestión Pública

1.3. Título de la investigación

“El Clima Organizacional y la satisfacción del personal de la gerencia recursos de Sedapar S.A 2016”

1.4. Tipo de estudio: No experimental

1.5. Variable de estudio:

Satisfacción del personal de la gerencia recursos de Sedapar

2. SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Nombre y propósito del instrumento

Nombre: Cuestionario del Clima Organizacional

Propósito: El instrumento tiene como objetivo medir el nivel satisfacción del personal de la gerencia recursos de Sedapar S.A.

2.2. Tipo o clase de instrumento: Cuestionario

2.3. Variables o componentes que mide:

Mide la variable: Nivel satisfacción del personal de la gerencia recursos de Sedapar

2.4. Validez del instrumento

La validez del instrumento se comprobó a través de juicio de expertos.

2.5. Confiabilidad del Instrumento

La Confiabilidad se determinó con el Alpha de Crombach de 0.898

ANEXO N° 06

BAREMOS

Con el propósito de elaborar las tablas y gráficos correspondientes se procedió a establecer el baremo correspondiente tanto para las variables como para las dimensiones; luego tomando en cuenta el puntaje máximo y el puntaje inferior se procedió a establecer los intervalos que permitieron agrupar los datos y generar las tablas apropiadamente.

VARIABLE 1: Clima Organizacional

VARIABLE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
CLIMA ORGANIZACIONAL	141-175	106-140	71-105	35-70
DIMENSIONES	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Comunicación	17- 20	13-16	9-12	4-8
Cohesión	21-25	16-20	11-15	5-10
Confianza	17- 20	13-16	9-12	4-8
Presión	21-25	16-20	11-15	5-10
Apoyo	17- 20	13-16	9-12	4-8
Reconocimiento	17- 20	13-16	9-12	4-8
Equidad	17- 20	13-16	9-12	4-8
Innovación	21-25	16-20	11-15	5-10

VARIABLE 2: Satisfacción del Personal

VARIABLE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
SATISFACCION DEL PERSONAL	101-125	76-100	51-75	25-50
DIMENSIONES	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Trabajo actual	21-25	16-20	11-15	5-10
Ambiente de trabajo	21-25	16-20	11-15	5-10
Interacción con jefe inmediato	17- 20	13-16	9-12	4-8
Oportunidades de progreso	0	23-30	15-22	6-14
Remuneraciones e incentivos	21-25	16-20	11-15	5-10

ANEXO 7: VALIDEZ DE EXPERTOS

TITULO DE TESIS: El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A.
2016

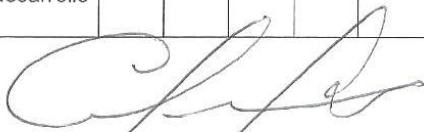
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA
				Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL Son Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Litwin y Stringer (1993).	Comunicación	Dirección Coordinación Permanente Fluidez	1. Me comunico permanentemente con mis jefes sobre el desempeño de mi trabajo.						X		X		X		X		
			2. Coordino las actividades de trabajo con todos los involucrados.						X		X		X		X		
			3. Tengo una comunicación horizontal y permanente con mis compañeros en la ejecución del trabajo						X		X		X		X		
			4. La comunicación en la empresa es fluida y permanente						X		X		X		X		
	Cohesión	Apoyo Empatía Compresión Espíritu de cuerpo	5. Las personas que trabajamos en la gerencia nos ayudamos los unos a los otros						X		X		X		X		
			6. Las personas que trabajamos en la gerencia nos llevamos bien.						X		X		X		X		
			7. Tenemos un interés						X		X		X		X		



		personal el uno por el otro como si fuéramos familia.																		
		8. Existe espíritu de "Trabajo en equipo" entre las personas que trabajamos en el área.							X		X		X		X					
		9. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja conmigo.							X		X		X		X					
Confianza	Con la empresa Con los jefes Con los compañeros	10. Puedo confiar en que mi Jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial							X		X		X		X					
		11. Mi Jefe es una persona de principios definidos							X		X		X		X					
		12. Mis compañeros son personas con quienes puedo hablar abiertamente.							X		X		X		X					
		13. La empresa cumple con los compromisos que adquiere con los trabajadores.							X		X		X		X					
Presión	Desempeño Funcionamiento Finalización de la tarea	14. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo pero puedo hacerlo							X		X		X		X					
		15. Mi gerencia es un lugar donde trabajo a gusto							X		X		X		X					
		16. La empresa respeta mi tiempo libre.							X		X		X		X					
		17. No siento el tiempo cuando trabajo más de lo acordado.							X		X		X		X					
		18. No siento estrés a pesar de la exigencia de trabajo.						X		X		X		X						
Apoyo	Respaldo Tolerancia Aprendizaje de los errores Sin miedo a la represalia	19. Puedo contar con el respaldo y la ayuda de mi Jefe cuando lo necesito.							X		X		X		X					
		20. Es Fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.							X		X		X		X					

		21. Cuando cometo errores no tengo miedo a la represalia						X	X	X	X		
		22. Normalmente mis errores me sirven para aprender						X	X	X	X		
Reconocimiento	Recompensa Contribución	23. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo						X	X	X	X		
		24. En la empresa se reconoce mis puntos fuertes y me los hacen notar						X	X	X	X		
		25. La empresa recompensa siempre un buen trabajo							X	X	X	X	
		26. Me gusta contribuir para que la empresa y mi área mejore.							X	X	X	X	
Equidad	Políticas Reglamento equitativo Normas claras	27. Puedo contar con un trato justo por parte de mi Jefe.						X	X	X	X		
		28. Es poco probable que me halaguen sin motivos							X	X	X	X	
		29. En la empresa no hay favoritismos							X	X	X	X	
		30. Siempre que se despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.							X	X	X	X	
Innovación	Animo Asumir riesgos Creativo	31. Siento que la empresa me anima a desarrollar mis propias ideas.						X	X	X	X		
		32. Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.							X	X	X	X	
		33. Siempre siento ánimos a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas							X	X	X	X	

		34. La empresa "valora" nuevas formas de hacer las cosas					X		X		X		X	
		35. Siento que la empresa busca me desarrolle profesionalmente.					X		X		X		X	



FIRMA DEL EVALUADOR

TITULO DE TESIS: El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A.
2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA
				Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
VARIABLE 2: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL Es una reacción afectiva general de las personas en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Loitegui (1990).	Trabajo Actual	Relaciones Colaboración Estímulo Reconocimiento	1. Me siento satisfecho de las relaciones personales en mi área						X		X		X		X		
			2. En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.						X		X		X		X		
			3. Mis sugerencias reciben atención de mis compañeros de trabajo.						X		X		X		X		
			4. En mi área me hacen sentir que hago un buen trabajo						X		X		X		X		
			5. Me siento satisfecho del trabajo que realizo						X		X		X		X		
	Ambiente de Trabajo	Iluminación Ventilación Espacio Limpieza, higiene y salubridad Recursos tecnológicos	6. La iluminación del lugar de trabajo es la adecuada						X		X		X		X		
			7. Estoy satisfecho con la ventilación del lugar de mi trabajo						X		X		X		X		
			8. El espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo es adecuado						X		X		X		X		
			9. Estoy satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo						X		X		X		X		

	Interacción con jefe inmediato	Nivel de control Frecuencia de supervisión Forma de dirección	10. La disponibilidad de recursos tecnológicos que me dan facilita mi trabajo						X	X	X	X		
			11. Me siento bien con la proximidad y frecuencia con que soy supervisado						X	X	X	X		
			12. Cuando controlan mi trabajo me siento más confiado						X	X	X	X		
			13. Estoy satisfecho con la forma en que mis superiores juzgan mi tarea						X	X	X	X		
	Oportunidades de progreso	Oportunidades Estabilidad Desarrollo Perfeccionamiento Promoción	14. La forma en que mi jefe me dirige me da confianza y aprendo						X	X	X	X		
			15. Siento que puedo desarrollarme profesionalmente en la empresa.						X	X	X	X		
			16. Me siento satisfecho con las oportunidades de perfeccionamiento que me ofrece la empresa						X	X	X	X		
			17. Me siento satisfecho con la estabilidad en las funciones de mi trabajo						X	X	X	X		
			18. Me siento satisfecho con la "igualdad" y "justicia" con que califican mi trabajo						X	X	X	X		
			19. Me siento satisfecho con el grado en que la empresa cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.						X	X	X	X		
	Remuneraciones e incentivos	Nivel remunerativo Negociaciones Condiciones laborales	20. Me siento satisfecho con las oportunidades de promoción existentes en mi Gerencia						X	X	X	X		
			21. Me siento satisfecho con el salario que percibo						X	X	X	X		
22. Me siento satisfecho con las condiciones laborales de mi Gerencia								X	X	X	X			



NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE: Clima Organizacional

OBJETIVO: Determinar si existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

DIRIGIDO A: PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS DE SEDAPAR S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MONJE VERA CARLOS ALBERTO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN GERENCIA PUBLICA

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X		



FIRMA DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE: Satisfacción del personal

OBJETIVO: Determinar si existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

DIRIGIDO A: PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS DE SEDAPAR S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MONJE VERA CARLOS ALBERTO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN GERENCIA PÚBLICA

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X		



FIRMA DEL EVALUADOR

TITULO DE TESIS: El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A.
2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA
				Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el items		Relación entre el items y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL Son Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Litwin y Stringer (1993).	Comunicación	Dirección Coordinación Permanente Fluidez	1. Me comunico permanentemente con mis jefes sobre el desempeño de mi trabajo.						X		X		X		X		
			2. Coordino las actividades de trabajo con todos los involucrados.						X		X		X		X		
			3. Tengo una comunicación horizontal y permanente con mis compañeros en la ejecución del trabajo						X		X		X		X		
			4. La comunicación en la empresa es fluida y permanente						X		X		X		X		
	Cohesión	Apoyo Empatía Compresión Espíritu de cuerpo	5. Las personas que trabajamos en la gerencia nos ayudamos los unos a los otros						X		X		X		X		
			6. Las personas que trabajamos en la gerencia nos llevamos bien.						X		X		X		X		
			7. Tenemos un interés						X		X		X		X		



		personal el uno por el otro como si fuéramos familia.																			
		8. Existe espíritu de "Trabajo en equipo" entre las personas que trabajamos en el área.							X	X	X	X									
		9. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja conmigo.							X	X	X	X									
Confianza	Con la empresa Con los jefes Con los compañeros	10. Puedo confiar en que mi Jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial							X	X	X	X									
		11. Mi Jefe es una persona de principios definidos							X	X	X	X									
		12. Mis compañeros son personas con quienes puedo hablar abiertamente.								X	X	X	X								
		13. La empresa cumple con los compromisos que adquiere con los trabajadores.								X	X	X	X								
Presión	Desempeño Funcionamiento o Finalización de la tarea	14. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo pero puedo hacerlo							X	X	X	X									
		15. Mi gerencia es un lugar donde trabajo a gusto							X	X	X	X									
		16. La empresa respeta mi tiempo libre.								X	X	X	X								
		17. No siento el tiempo cuando trabajo más de lo acordado.								X	X	X	X								
Apoyo	Respaldo Tolerancia Aprendizaje de los errores Sin miedo a la represalia	18. No siento estrés a pesar de la exigencia de trabajo.							X	X	X	X									
		19. Puedo contar con el respaldo y la ayuda de mi Jefe cuando lo necesito.								X	X	X	X								
		20. Es Fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.								X	X	X	X								

Alvarez

		21. Cuando cometo errores no tengo miedo a la represalia						X	X	X	X			
		22. Normalmente mis errores me sirven para aprender						X	X	X	X			
Reconocimiento	Recompensa Contribución	23. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo						X	X	X	X			
		24. En la empresa se reconoce mis puntos fuertes y me los hacen notar						X	X	X	X			
		25. La empresa recompensa siempre un buen trabajo							X	X	X	X		
		26. Me gusta contribuir para que la empresa y mi área mejore.							X	X	X	X		
		27. Puedo contar con un trato justo por parte de mi Jefe.							X	X	X	X		
Equidad	Políticas Reglamenteo equitativo Normas claras	28. Es poco probable que me halaguen sin motivos						X	X	X	X			
		29. En la empresa no hay favoritismos						X	X	X	X			
		30. Siempre que se despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.							X	X	X	X		
		31. Siento que la empresa me anima a desarrollar mis propias ideas.							X	X	X	X		
Innovación	Animo Asumir riesgos Creativo	32. Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.						X	X	X	X			
		33. Siempre siento ánimos a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas							X	X	X	X		

Handwritten signature

TITULO DE TESIS: El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A.
2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA
				Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
VARIABLE 2: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL Es una reacción afectiva general de las personas en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Loitegui (1990).	Trabajo Actual	Relaciones Colaboración Estimulo Reconocimiento	1. Me siento satisfecho de las relaciones personales en mi área						X		X		X		X		
			2. En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.						X		X		X		X		
			3. Mis sugerencias reciben atención de mis compañeros de trabajo.						X		X		X		X		
			4. En mi área me hacen sentir que hago un buen trabajo						X		X		X		X		
			5. Me siento satisfecho del trabajo que realizo						X		X		X		X		
	Ambiente de Trabajo	Iluminación Ventilación Espacio Limpieza, higiene y salubridad Recursos tecnológicos	6. La iluminación del lugar de trabajo es la adecuada						X		X		X		X		
			7. Estoy satisfecho con la ventilación del lugar de mi trabajo						X		X		X		X		
			8. El espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo es adecuado						X		X		X		X		
			9. Estoy satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo						X		X		X		X		

		10. La disponibilidad de recursos tecnológicos que me dan facilidad mi trabajo						X	X	X	X			
Interacción con jefe inmediato	Nivel de control Frecuencia de supervisión Forma de dirección	11. Me siento bien con la proximidad y frecuencia con que soy supervisado						X	X	X	X			
		12. Cuando controlan mi trabajo me siento más confiado						X	X	X	X			
		13. Estoy satisfecho con la forma en que mis superiores juzgan mi tarea							X	X	X	X		
		14. La forma en que mi jefe me dirige me da confianza y aprendo							X	X	X	X		
Oportunidades de progreso	Oportunidades Estabilidad Desarrollo Perfeccionamiento o Promoción	15. Siento que puedo desarrollarme profesionalmente en la empresa.						X	X	X	X			
		16. Me siento satisfecho con las oportunidades de perfeccionamiento que me ofrece la empresa						X	X	X	X			
		17. Me siento satisfecho con la estabilidad en las funciones de mi trabajo							X	X	X	X		
		18. Me siento satisfecho con la "igualdad" y "justicia" con que califican mi trabajo							X	X	X	X		
		19. Me siento satisfecho con el grado en que la empresa cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.							X	X	X	X		
		20. Me siento satisfecho con las oportunidades de promoción existentes en mi Gerencia						X	X	X	X			
Remuneraciones e incentivos	Nivel remunerativo Negociaciones Condiciones laborales	21. Me siento satisfecho con el salario que percibo						X	X	X	X			
		22. Me siento satisfecho con las condiciones laborales de mi Gerencia							X	X	X	X		

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE: Clima Organizacional

OBJETIVO: Determinar si existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

DIRIGIDO A: PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS DE SEDAPAR S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: NUÑEZ CONTRERAS HENRY

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN GESTION EDUCATIVA

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X		



FIRMA DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE: Satisfacción del personal

OBJETIVO: Determinar si existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

DIRIGIDO A: PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS DE SEDAPAR S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: NUÑEZ CONTRERAS HENRY

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN GESTION EDUCATIVA

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X		



FIRMA DEL EVALUADOR

TITULO DE TESIS: El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A.
2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA
				Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL Son Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Litwin y Stringer (1993).	Comunicación	Dirección Coordinación Permanente Fluidez	1. Me comunico permanentemente con mis jefes sobre el desempeño de mi trabajo.						X		X		X		X		
			2. Coordino las actividades de trabajo con todos los involucrados.						X		X		X		X		
			3. Tengo una comunicación horizontal y permanente con mis compañeros en la ejecución del trabajo						X		X		X		X		
			4. La comunicación en la empresa es fluida y permanente						X		X		X		X		
	Cohesión	Apoyo Empatía Compresión Espíritu de cuerpo	5. Las personas que trabajamos en la gerencia nos ayudamos los unos a los otros						X		X		X		X		
			6. Las personas que trabajamos en la gerencia nos llevamos bien.						X		X		X		X		
			7. Tenemos un interés						X		X		X		X		

		personal el uno por el otro como si fuéramos familia.																	
		8. Existe espíritu de "Trabajo en equipo" entre las personas que trabajamos en el área.								X		X		X		X			
		9. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja conmigo.								X		X		X		X			
Confianza	Con la empresa Con los jefes Con los compañeros	10. Puedo confiar en que mi Jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial								X		X		X		X			
		11. Mi Jefe es una persona de principios definidos								X		X		X		X			
		12. Mis compañeros son personas con quienes puedo hablar abiertamente.								X		X		X		X			
		13. La empresa cumple con los compromisos que adquiere con los trabajadores.								X		X		X		X			
Presión	Desempeño Funcionamiento o Finalización de la tarea	14. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo pero puedo hacerlo								X		X		X		X			
		15. Mi gerencia es un lugar donde trabajo a gusto								X		X		X		X			
		16. La empresa respeta mi tiempo libre.								X		X		X		X			
		17. No siento el tiempo cuando trabajo más de lo acordado.								X		X		X		X			
		18. No siento estrés a pesar de la exigencia de trabajo.							X		X		X		X				
Apoyo	Respaldo Tolerancia Aprendizaje de los errores Sin miedo a la represalia	19. Puedo contar con el respaldo y la ayuda de mi Jefe cuando lo necesito.								X		X		X		X			
		20. Es Fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.								X		X		X		X			

[Handwritten signature]

		21. Cuando cometo errores no tengo miedo a la represalia						X	X	X	X	
		22. Normalmente mis errores me sirven para aprender						X	X	X	X	
Reconocimiento	Recompensa Contribución	23. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo						X	X	X	X	
		24. En la empresa se reconoce mis puntos fuertes y me los hacen notar						X	X	X	X	
		25. La empresa recompensa siempre un buen trabajo						X	X	X	X	
		26. Me gusta contribuir para que la empresa y mi área mejore.						X	X	X	X	
Equidad	Políticas Reglamentario equitativo Normas claras	27. Puedo contar con un trato justo por parte de mi Jefe.						X	X	X	X	
		28. Es poco probable que me halaguen sin motivos						X	X	X	X	
		29. En la empresa no hay favoritismos						X	X	X	X	
		30. Siempre que se despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.						X	X	X	X	
Innovación	Animo Asumir riesgos Creativo	31. Siento que la empresa me anima a desarrollar mis propias ideas.						X	X	X	X	
		32. Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.						X	X	X	X	
		33. Siempre siento ánimos a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas						X	X	X	X	

J/11/16

TITULO DE TESIS: El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de Sedapar S.A.
2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA
				Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
VARIABLE 2: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL Es una reacción afectiva general de las personas en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Loitgeui (1990).	Trabajo Actual	Relaciones Colaboración Estimulo Reconocimiento	1. Me siento satisfecho de las relaciones personales en mi área						X		X		X		X		
			2. En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.						X		X		X		X		
			3. Mis sugerencias reciben atención de mis compañeros de trabajo.						X		X		X		X		
			4. En mi área me hacen sentir que hago un buen trabajo						X		X		X		X		
			5. Me siento satisfecho del trabajo que realizo						X		X		X		X		
	Ambiente de Trabajo	Iluminación Ventilación Espacio Limpieza, higiene y salubridad Recursos tecnológicos	6. La iluminación del lugar de trabajo es la adecuada						X		X		X		X		
			7. Estoy satisfecho con la ventilación del lugar de mi trabajo						X		X		X		X		
			8. El espacio de que dispongo en mi lugar de trabajo es adecuado						X		X		X		X		
			9. Estoy satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo						X		X		X		X		

		10. La disponibilidad de recursos tecnológicos que me dan facilidad mi trabajo						X	X	X	X			
Interacción con jefe inmediato	Nivel de control Frecuencia de supervisión Forma de dirección	11. Me siento bien con la proximidad y frecuencia con que soy supervisado						X	X	X	X			
		12. Cuando controlan mi trabajo me siento más confiado						X	X	X	X			
		13. Estoy satisfecho con la forma en que mis superiores juzgan mi tarea							X	X	X	X		
		14. La forma en que mi jefe me dirige me da confianza y aprendo							X	X	X	X		
		15. Siento que puedo desarrollarme profesionalmente en la empresa.							X	X	X	X		
Oportunidades de progreso	Oportunidades Estabilidad Desarrollo Perfeccionamiento o Promoción	16. Me siento satisfecho con las oportunidades de perfeccionamiento que me ofrece la empresa						X	X	X	X			
		17. Me siento satisfecho con la estabilidad en las funciones de mi trabajo						X	X	X	X			
		18. Me siento satisfecho con la "igualdad" y "justicia" con que califican mi trabajo							X	X	X	X		
		19. Me siento satisfecho con el grado en que la empresa cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.							X	X	X	X		
		20. Me siento satisfecho con las oportunidades de promoción existentes en mi Gerencia							X	X	X	X		
		21. Me siento satisfecho con el salario que percibo							X	X	X	X		
Remuneraciones e incentivos	Nivel remunerativo Negociaciones Condiciones laborales	22. Me siento satisfecho con las condiciones laborales de mi Gerencia						X	X	X	X			

			23. Me siento satisfecho con la forma en que se da la negociación sobre diversos aspectos laborales						X		X		X		X					
			24. Siento que cuando otorgan incentivos son justos e imparciales						X		X		X		X					
			25. Siento que puedo seguir escalando remuneraciones si me esfuerzo mas						X		X		X		X					



FIRMA DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE: Clima Organizacional

OBJETIVO: Determinar si existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

DIRIGIDO A: PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS DE SEDAPAR S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: ALARCON MANCILLA JUAN MANUEL

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN INGENIERIA INDUSTRIAL CON MENCION EN MARKETING.

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X		



FIRMA DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE: Satisfacción del personal

OBJETIVO: Determinar si existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del personal de la Gerencia de Recursos Sedapar S.A. 2016.

DIRIGIDO A: PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS DE SEDAPAR S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: ALARCON MANCILLA JUAN MANUEL

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN INGENIERIA INDUSTRIAL CON MENCION EN MARKETING.

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X		



FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE 2: Satisfacción del Personal

	Preg. 01	Preg. 02	Preg. 03	Preg. 04	Preg. 05	Preg. 06	Preg. 07	Preg. 08	Preg. 09	Preg. 10	Preg. 11	Preg. 12	Preg. 13	Preg. 14	Preg. 15	Preg. 16	Preg. 17	Preg. 18	Preg. 19	Preg. 20	Preg. 21	Preg. 22	Preg. 23	Preg. 24	Preg. 25
Enc. 1	3	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5
Enc. 2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
Enc. 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3	4	3	2	4
Enc. 4	4	4	3	3	4	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	1
Enc. 5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	2	2	1	2	3	3	2	4
Enc. 6	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	1	3	3	3	2	2
Enc. 7	2	3	2	2	5	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2
Enc. 8	5	4	3	4	4	2	1	1	3	2	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
Enc. 9	4	3	3	2	5	3	3	4	4	2	3	4	3	4	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	2
Enc. 10	4	4	3	3	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	3	4	5	2	4	4	3	4	4	4

ANEXO 9: BASE DE DATOS DE VARIABLES

VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL																																																			
	COMUNICACIÓN				COHESION					CONFIANZA					PRESION					APOYO				RECONOCIMIENTO				EQUIDAD					INNOVACION					D 8	TOT AL												
	Pr. 1	Pr. 2	Pr. 3	Pr. 4	D 1	Pr. 5	Pr. 6	Pr. 7	Pr. 8	Pr. 9	D 2	Pr. 10	Pr. 11	Pr. 12	Pr. 13	D 3	Pr. 14	Pr. 15	Pr. 16	Pr. 17	Pr. 18	D 4	Pr. 19	Pr. 20	Pr. 21	Pr. 22	D 5	Pr. 23	Pr. 24	Pr. 25	Pr. 26	D 6	Pr. 27	Pr. 28	Pr. 29	Pr. 30	D 7			Pr. 31	Pr. 32	Pr. 33	Pr. 34	Pr. 35							
Enc. 1	4	4	4	3	1	3	3	3	3	1	3	4	3	4	1	4	4	3	4	3	1	3	3	3	4	1	3	3	3	4	1	3	4	3	3	4	1	4	4	3	4	2	4	1	7	119					
Enc. 2	3	4	4	3	1	3	3	3	3	4	1	4	3	3	4	1	4	4	3	4	4	1	9	4	3	3	3	1	3	2	2	3	4	1	1	4	2	3	4	1	3	3	3	4	4	4	1	8	118		
Enc. 3	4	4	4	2	1	2	4	4	4	3	1	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	2	0	4	4	3	4	1	5	3	2	2	4	1	1	4	3	2	3	1	2	2	4	4	2	2	1	4	118		
Enc. 4	5	4	4	4	1	4	3	4	4	4	1	9	4	3	4	2	1	3	5	3	4	5	5	2	2	5	4	3	2	5	1	4	3	4	1	3	1	1	4	4	5	2	4	1	9	132					
Enc. 5	4	2	4	4	1	3	3	3	3	4	1	6	4	4	3	4	1	5	3	3	4	4	3	1	7	4	4	4	4	1	6	1	3	2	5	1	1	4	3	1	5	1	3	4	4	4	2	0	122		
Enc. 6	4	4	4	3	1	3	2	3	3	3	1	4	3	3	3	2	1	4	3	3	3	2	1	5	3	3	3	4	1	3	2	2	2	4	1	0	3	3	2	3	1	1	3	3	4	2	2	1	4	103	
Enc. 7	4	3	4	3	1	2	2	3	3	4	1	4	3	4	4	2	1	3	5	3	4	5	5	2	2	4	4	4	3	1	5	3	3	2	2	1	0	3	3	2	2	1	0	2	2	2	2	3	1	1	109
Enc. 8	4	4	4	3	1	4	4	3	3	4	1	8	4	4	3	3	1	4	4	3	2	3	3	1	5	4	4	3	3	1	4	3	2	1	3	9	4	3	1	2	1	0	1	4	4	1	1	1	106		
Enc. 9	5	5	5	5	2	4	4	5	4	4	2	1	5	5	5	4	1	9	4	5	5	5	4	2	3	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	1	6	5	4	5	3	1	7	5	4	4	4	5	2	2	154
Enc. 10	3	3	3	3	1	3	2	4	3	4	1	6	4	3	4	4	1	5	3	4	3	4	3	1	7	4	3	4	3	1	4	4	4	3	4	1	5	4	3	4	3	1	4	3	3	3	4	3	1	6	119
Enc. 11	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	2	0	3	4	4	3	1	4	4	4	4	4	2	0	4	4	4	4	1	6	3	2	2	4	1	1	4	4	2	3	1	3	2	4	4	2	2	1	4	122	
Enc. 12	4	5	4	3	1	4	4	3	4	4	1	9	4	4	3	4	1	5	5	4	4	5	4	2	2	5	5	5	5	2	0	5	4	3	4	1	6	4	3	2	4	1	3	4	3	4	3	4	1	8	139
Enc. 13	4	4	2	4	1	4	4	3	3	3	1	7	4	4	4	4	1	6	3	4	4	3	4	1	8	4	4	3	4	1	5	3	3	4	4	1	4	4	4	2	3	1	3	4	3	2	2	1	1	2	119
Enc. 14	4	4	3	2	1	3	3	4	3	4	1	7	5	5	3	3	1	6	4	3	3	4	4	1	8	5	5	1	5	1	6	5	3	3	5	1	6	5	5	3	3	1	6	4	4	5	2	1	1	6	128
Enc. 15	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	0	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	3	1	9	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	4	2	0	139
Enc. 16	3	3	4	3	1	2	3	3	3	3	1	4	2	3	3	4	1	2	3	2	4	3	3	1	5	3	2	3	4	1	2	2	2	2	4	1	0	3	2	1	4	1	0	2	2	2	2	2	1	0	96
Enc. 17	2	5	3	2	1	2	3	3	2	3	1	3	3	4	2	3	1	2	4	3	4	4	3	1	8	4	4	4	5	1	7	3	1	1	4	9	3	4	2	5	1	4	2	3	4	2	2	1	3	108	
Enc. 18	5	4	4	4	1	4	3	3	4	4	1	8	5	5	3	4	1	7	4	3	4	4	2	1	7	5	5	4	4	1	8	5	5	4	4	1	8	4	3	2	5	1	4	4	4	3	3	1	8	137	
Enc. 19	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	2	1	5	5	5	5	2	0	3	3	4	3	5	1	8	4	4	5	5	1	8	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	2	0	145	
Enc. 20	4	4	4	2	1	3	3	3	4	3	1	6	4	4	3	2	1	3	3	4	2	4	3	1	6	3	3	3	4	1	3	1	1	1	4	7	2	1	1	3	7	3	3	4	2	1	1	3	99		
Enc. 21	3	4	2	2	1	2	2	1	4	3	1	2	4	4	4	3	1	5	5	3	3	5	4	2	0	4	4	4	4	1	6	2	3	1	4	1	0	4	4	1	3	1	2	1	4	3	2	1	1	1	107
Enc. 22	4	4	5	5	1	4	5	5	4	3	2	1	4	4	4	4	1	6	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	1	8	4	3	4	4	1	5	5	4	3	3	1	5	3	3	3	3	3	1	5	143

Enc. 23	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	1	3	3	2	4	1	4	4	2	3	1	3	4	4	4	3	4	1	9	127			
Enc. 24	3	3	3	2	1	3	3	4	4	3	1	3	3	2	2	1	3	4	4	4	3	1	8	3	2	3	2	1	4	3	3	3	1	3	2	2	3	3	1	0	4	4	4	3	3	1	8	107		
Enc. 25	5	4	4	3	1	4	4	4	4	3	1	4	4	4	3	1	4	4	4	4	1	9	4	4	4	4	1	6	3	3	3	4	1	3	4	3	1	3	1	3	4	4	1	1	1	3	122			
Enc. 26	4	4	5	4	1	4	5	4	5	5	2	4	5	4	4	1	4	4	2	4	2	1	4	4	3	4	1	5	4	4	2	4	1	4	5	2	5	2	1	4	4	4	4	5	2	1	137			
Enc. 27	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	1	4	3	3	4	3	1	7	4	4	2	4	1	4	1	2	2	4	9	4	3	1	3	1	1	2	3	2	2	1	1	0	106		
Enc. 28	4	3	4	3	1	5	3	3	4	2	1	4	5	4	3	1	5	3	4	3	4	1	9	3	4	3	2	1	2	4	3	5	3	1	5	4	3	4	3	1	4	4	3	4	3	2	1	6	123	
Enc. 29	4	4	4	3	1	3	3	3	4	3	1	4	4	4	3	1	5	4	4	4	3	3	1	8	4	4	4	4	1	6	5	4	4	4	1	7	4	2	3	3	1	2	4	4	4	4	2	0	129	
Enc. 30	4	4	5	4	1	3	4	3	4	3	1	4	4	4	3	1	5	3	3	3	3	3	1	5	4	4	3	3	1	4	3	2	2	4	1	1	4	3	2	3	1	2	2	3	4	2	3	1	4	115
Enc. 31	4	4	4	4	1	4	4	4	4	2	1	4	5	2	2	1	3	2	4	4	4	4	1	8	4	4	4	4	1	6	2	2	2	4	1	0	4	4	2	4	1	4	4	4	2	4	1	8	123	
Enc. 32	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	1	3	3	2	3	1	3	4	3	3	3	1	6	3	2	2	3	1	0	2	2	2	4	1	0	3	3	2	4	1	2	2	2	3	2	3	1	2	95	
Enc. 33	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	1	3	4	3	4	1	4	4	4	3	4	4	1	9	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	1	3	3	2	3	4	1	2	3	3	4	2	2	1	4	114
Enc. 34	3	2	2	3	1	2	3	2	3	3	1	3	3	2	4	1	2	4	2	3	3	1	6	3	2	2	4	1	1	2	2	4	1	0	3	2	2	4	1	1	3	3	4	3	4	1	7	100		
Enc. 35	5	4	4	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	4	8	4	1	1	5	4	1	5	1	1	1	4	7	2	2	2	4	1	0	1	1	4	4	1	0	1	1	4	2	4	1	2	87		
Enc. 36	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	1	4	4	3	4	1	5	3	4	4	4	4	1	9	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	1	6	4	4	3	4	1	5	3	4	4	4	1	9	130	
Enc. 37	4	5	5	5	1	5	5	4	4	5	2	5	5	5	4	1	9	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	0	5	4	4	5	1	8	5	4	4	4	1	7	5	5	4	4	4	2	2	163	
Enc. 38	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	4	2	0	4	4	4	4	1	6	4	2	2	4	1	2	4	4	2	4	1	4	2	3	4	3	2	1	4	126
Enc. 39	1	1	2	1	5	1	1	1	1	2	6	1	2	1	3	7	4	3	4	5	5	2	1	1	1	1	4	7	1	1	1	5	8	1	5	1	4	1	1	1	3	1	1	7	1	7	72			
Enc. 40	5	4	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	2	3	2	2	9	3	3	3	3	2	1	4	2	2	2	2	8	1	2	2	2	7	2	2	2	2	2	8	1	1	1	1	1	5	1	5	79	
Enc. 41	2	2	2	1	7	1	2	1	2	2	8	2	4	2	2	1	0	4	4	4	4	2	1	8	4	2	4	4	1	4	1	1	4	4	1	0	4	4	2	2	1	2	2	4	2	2	1	2	91	
Enc. 42	4	4	4	3	1	4	5	3	5	4	2	4	4	5	1	7	2	4	4	4	4	1	8	4	4	4	5	1	7	3	2	1	5	1	1	3	4	1	3	1	1	3	4	3	1	2	1	3	123	
Enc. 43	2	5	3	2	1	2	3	3	2	3	1	3	4	2	3	1	2	4	3	4	4	3	1	8	4	4	4	5	1	7	3	1	1	4	9	3	4	2	5	1	4	2	3	4	2	2	1	3	108	
Enc. 44	5	4	4	4	1	4	3	3	4	4	1	5	5	3	4	1	7	4	3	4	4	2	1	7	5	5	4	4	1	8	5	5	4	4	1	8	4	3	2	5	1	4	4	4	4	3	3	1	8	137
Enc. 45	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	3	1	9	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	2	0	139	
Enc. 46	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	1	5	4	3	3	4	3	1	7	4	4	2	4	1	4	1	2	2	4	9	4	3	1	3	1	1	2	3	2	2	1	1	0	106	
Enc. 47	2	5	3	2	1	2	3	3	2	3	1	3	4	2	3	1	2	4	3	4	4	3	1	8	4	4	4	5	1	7	3	1	1	4	9	3	4	2	5	1	4	2	3	4	2	2	1	3	108	
Enc. 48	4	5	4	3	1	4	4	3	4	4	1	4	4	3	4	1	9	5	4	4	5	4	2	2	5	5	5	5	2	0	5	4	3	4	1	6	4	3	2	4	1	3	4	3	4	3	4	1	8	139
Enc. 49	3	4	2	2	1	2	2	1	4	3	1	4	4	4	3	1	5	5	3	3	5	4	2	0	4	4	4	4	1	6	2	3	1	4	1	0	4	4	1	3	1	2	1	4	3	2	1	1	1	107

Enc. 50	4	4	5	5	18	4	5	5	4	3	21	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25	5	4	5	4	18	4	3	4	4	15	5	4	3	3	15	3	3	3	3	3	15	143
Enc. 51	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	19	4	4	4	2	14	4	4	4	4	2	18	4	4	4	4	16	3	3	2	4	12	4	4	2	3	13	4	4	4	3	4	19	127
Enc. 52	4	4	5	4	17	4	5	4	5	5	23	4	5	4	4	17	4	4	2	4	2	16	4	4	3	4	15	4	4	2	4	14	5	2	5	2	14	4	4	4	4	5	21	137
Enc. 53	3	4	2	2	11	2	2	1	4	3	12	4	4	4	3	15	5	3	3	5	4	20	4	4	4	4	16	2	3	1	4	10	4	4	1	3	12	1	4	3	2	1	11	107
Enc. 54	5	4	4	4	17	4	3	3	4	4	18	5	5	3	4	17	4	3	4	4	2	17	5	5	4	4	18	5	5	4	4	18	4	3	2	5	14	4	4	4	3	3	18	137
Enc. 55	3	3	4	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	4	12	3	2	4	3	3	15	3	2	3	4	12	2	2	2	4	10	3	2	1	4	10	2	2	2	2	2	10	96
Enc. 56	4	4	4	2	14	3	3	3	4	3	16	4	4	3	2	13	3	4	2	4	3	16	3	3	3	4	13	1	1	1	4	7	2	1	1	3	7	3	3	4	2	1	13	99
Enc. 57	4	4	4	2	14	3	3	3	4	3	16	4	4	3	2	13	3	4	2	4	3	16	3	3	3	4	13	1	1	1	4	7	2	1	1	3	7	3	3	4	2	1	13	99
Enc. 58	4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	20	3	3	4	3	5	18	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	145
Enc. 59	3	3	3	3	12	3	2	4	3	4	16	4	3	4	4	15	3	4	3	4	3	17	4	3	4	3	14	4	4	3	4	15	4	3	4	3	14	3	3	3	4	3	16	119
Enc. 60	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	3	4	4	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	3	2	2	4	11	4	4	2	3	13	2	4	4	2	2	14	122
Enc. 61	3	3	3	2	11	3	3	4	4	3	17	3	3	2	2	10	3	4	4	4	3	18	3	2	3	2	10	4	3	3	3	13	2	2	3	3	10	4	4	4	3	3	18	107
Enc. 62	5	4	4	3	16	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	15	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	16	3	3	3	4	13	4	3	1	3	11	3	4	4	1	1	13	122
Enc. 63	2	5	3	2	12	2	3	3	2	3	13	3	4	2	3	12	4	3	4	4	3	18	4	4	4	5	17	3	1	1	4	9	3	4	2	5	14	2	3	4	2	2	13	108
Enc. 64	4	4	4	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	15	4	3	3	4	3	17	4	4	2	4	14	1	2	2	4	9	4	3	1	3	11	2	3	2	2	1	10	106
Enc. 65	4	4	2	4	14	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	16	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	15	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	3	2	2	1	12	119
Enc. 66	4	4	3	2	13	3	3	4	3	4	17	5	5	3	3	16	4	3	3	4	4	18	5	5	1	5	16	5	3	3	5	16	5	5	3	3	16	4	4	5	2	1	16	128
Enc. 67	4	5	4	3	16	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	15	5	4	4	5	4	22	5	5	5	5	20	5	4	3	4	16	4	3	2	4	13	4	3	4	3	4	18	139
Enc. 68	3	3	4	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	3	4	12	3	2	4	3	3	15	3	2	3	4	12	2	2	2	4	10	3	2	1	4	10	2	2	2	2	2	10	96
Enc. 69	4	4	5	4	17	3	4	3	4	3	17	4	4	4	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	14	3	2	2	4	11	4	3	2	3	12	2	3	4	2	3	14	115
Enc. 70	4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	20	3	3	4	3	5	18	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	145
Enc. 71	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	139

VARIABLE 2: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL																															
	TRABAJO ACTUAL					D 1	AMBIENTE DE TRABAJO					D 2	INTERACCION CON EL JEFE INMEDIATO					D 3	OPORTUNIDADES DE PROGRESO					D 4	REMUNERACIONES E INCENTIVOS					D 5	TOTAL
	Pr. 1	Pr. 2	Pr. 3	Pr. 4	Pr. 5		Pr. 6	Pr. 7	Pr. 8	Pr. 9	Pr. 10		Pr. 11	Pr. 12	Pr. 13	Pr. 14	Pr. 15		Pr. 16	Pr. 17	Pr. 18	Pr. 19	Pr. 20		Pr. 21	Pr. 22	Pr. 23	Pr. 24	Pr. 25		
Enc. 1	4	4	3	4	3	18	3	3	3	3	5	17	4	4	3	4	15	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	3	4	19	92
Enc. 2	4	3	3	3	5	18	4	4	4	3	4	19	3	3	3	2	11	4	4	3	2	3	3	19	4	3	3	3	4	17	84
Enc. 3	4	3	4	3	5	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	2	2	4	2	4	2	16	2	3	3	2	2	12	83
Enc. 4	3	4	4	5	5	21	4	4	4	4	3	19	3	3	2	4	12	2	5	4	5	2	4	22	3	3	4	5	5	20	94
Enc. 5	3	2	3	3	4	15	2	3	4	4	4	17	4	4	3	4	15	5	4	4	4	4	4	25	3	3	3	4	5	18	90
Enc. 6	3	2	3	3	3	14	4	3	3	3	2	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	4	15	74
Enc. 7	4	3	4	4	5	20	5	5	5	4	4	23	4	4	3	4	15	4	3	4	4	2	2	19	2	3	3	2	3	13	90
Enc. 8	4	4	3	3	4	18	5	5	5	5	4	24	4	4	4	4	16	3	2	3	3	4	1	16	2	3	2	1	1	9	83
Enc. 9	4	3	3	4	4	18	4	1	4	4	4	17	4	3	4	4	15	4	5	5	4	5	5	28	4	3	4	5	4	20	98
Enc. 10	3	3	3	4	3	16	4	4	3	4	4	19	3	4	3	4	14	3	4	3	4	3	3	20	4	4	3	4	4	19	88
Enc. 11	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	2	16	4	2	4	4	14	3	3	3	3	3	2	17	2	2	2	2	2	10	77
Enc. 12	3	4	3	3	4	17	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	16	4	4	5	3	4	3	23	1	4	3	1	4	13	92
Enc. 13	4	4	2	2	4	16	2	2	3	4	4	15	4	4	2	4	14	2	2	4	2	4	3	17	3	4	4	4	4	19	81
Enc. 14	4	3	3	4	4	18	1	1	3	4	4	13	3	4	3	4	14	3	3	3	2	4	3	18	1	3	3	3	3	13	76
Enc. 15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	2	4	2	3	4	3	18	3	4	3	2	4	16	90
Enc. 16	4	3	3	3	5	18	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	14	3	2	4	3	4	3	19	4	3	3	3	2	15	86
Enc. 17	4	3	3	2	5	17	3	3	4	4	2	16	3	4	3	4	14	2	2	3	2	2	2	13	4	3	3	2	2	14	74
Enc. 18	3	4	4	4	4	19	2	2	1	2	4	11	4	5	4	4	17	4	4	5	4	4	5	26	5	4	3	4	5	21	94
Enc. 19	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	3	19	4	5	4	4	17	4	4	4	4	3	5	24	4	4	3	4	5	20	98
Enc. 20	4	4	3	3	4	18	2	2	2	3	2	11	3	4	3	3	13	3	3	2	1	2	2	13	1	2	2	3	1	9	64
Enc. 21	5	4	3	5	4	21	3	1	1	3	3	11	4	4	3	3	14	3	2	3	2	2	1	13	2	3	2	2	1	10	69
Enc. 22	5	4	3	4	4	20	4	4	5	5	4	22	3	4	4	5	16	4	4	5	5	5	4	27	4	4	4	3	5	20	105
Enc. 23	4	4	4	4	3	19	4	3	3	3	4	17	4	4	4	4	16	3	4	3	4	4	3	21	3	4	3	3	4	17	90

Enc. 24	2	2	3	2	3	12	3	4	3	3	3	16	4	4	4	3	15	3	3	3	3	2	2	16	2	3	3	2	2	12	71
Enc. 25	5	5	5	5	5	25	4	3	3	3	4	17	4	4	3	4	15	2	3	4	2	2	1	14	2	3	3	2	4	14	85
Enc. 26	5	5	5	5	5	25	4	4	2	4	4	18	4	4	4	5	17	3	3	4	4	2	4	20	2	3	4	2	3	14	94
Enc. 27	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	13	3	3	3	3	2	2	16	2	2	3	3	3	13	79
Enc. 28	4	3	5	3	5	20	3	3	5	3	4	18	2	4	5	3	14	5	3	4	2	4	5	23	3	4	5	3	4	19	94
Enc. 29	4	4	3	5	4	20	3	4	3	4	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	3	22	3	4	3	3	4	17	93
Enc. 30	4	4	4	4	3	19	3	3	4	3	4	17	3	3	3	3	12	3	2	3	3	4	1	16	3	3	3	2	2	13	77
Enc. 31	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	2	4	18	95
Enc. 32	2	2	3	3	4	14	3	3	3	2	3	14	2	2	2	2	8	3	2	3	2	3	2	15	3	3	2	2	3	13	64
Enc. 33	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	4	3	14	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	3	4	18	94
Enc. 34	3	3	2	2	4	14	4	4	3	4	4	19	4	4	2	2	12	4	4	3	2	4	2	19	4	4	2	2	4	16	80
Enc. 35	2	3	2	2	5	14	2	2	2	2	3	11	2	2	3	2	9	3	2	3	2	3	2	15	3	3	3	2	2	13	62
Enc. 36	2	2	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	20	95
Enc. 37	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	19	5	4	5	5	5	5	29	5	4	4	4	5	22	120
Enc. 38	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	5	23	4	2	4	4	14	4	3	4	2	2	2	17	2	4	4	2	2	14	88
Enc. 39	2	2	1	1	5	11	4	2	4	3	3	16	3	2	2	1	8	2	1	4	3	3	1	14	3	3	2	2	1	11	60
Enc. 40	5	4	3	4	4	20	2	1	1	3	2	9	3	2	4	3	12	3	2	2	2	3	2	14	2	2	3	3	3	13	68
Enc. 41	2	2	4	4	4	16	2	2	1	4	4	13	4	4	4	4	16	2	2	4	4	4	2	18	1	2	2	1	2	8	71
Enc. 42	4	3	3	4	4	18	4	3	4	4	2	17	4	4	3	3	14	4	3	4	3	4	1	19	2	3	2	4	4	15	83
Enc. 43	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	2	16	4	2	4	4	14	3	3	3	3	3	2	17	2	2	2	2	2	10	77
Enc. 44	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	3	19	4	3	4	4	15	3	3	3	4	3	3	19	4	4	3	3	3	17	88
Enc. 45	4	3	3	2	5	17	3	3	4	4	2	16	3	4	3	4	14	2	2	3	2	2	2	13	4	3	3	2	2	14	74
Enc. 46	3	4	4	4	4	19	1	1	1	1	4	8	4	3	4	4	15	4	4	3	4	4	4	23	3	2	3	3	3	14	79
Enc. 47	4	4	3	5	4	20	3	4	3	4	4	18	4	4	3	4	15	3	4	3	4	3	3	20	3	4	3	3	4	17	90
Enc. 48	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	13	3	3	3	3	2	2	16	2	2	3	3	3	13	79
Enc. 49	4	3	3	3	5	18	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	14	3	2	4	3	4	3	19	4	3	3	3	2	15	86
Enc. 50	4	4	3	3	4	18	4	4	5	3	5	21	5	4	4	4	17	5	3	4	5	2	4	23	4	3	4	4	4	19	98

Enc. 51	4	3	3	4	4	18	1	1	3	4	4	13	3	4	3	4	14	3	3	3	2	4	3	18	1	3	3	3	3	13	76
Enc. 52	4	4	4	4	3	19	3	3	4	3	4	17	3	3	3	3	12	3	2	3	3	4	1	16	3	3	3	2	2	13	77
Enc. 53	4	3	5	3	5	20	3	3	5	3	4	18	2	4	5	3	14	5	3	4	2	4	5	23	3	4	5	3	4	19	94
Enc. 54	5	5	5	5	5	25	4	4	2	4	4	18	4	4	4	5	17	5	5	4	4	4	4	26	2	4	4	2	4	16	102
Enc. 55	5	4	3	4	4	20	3	2	2	2	3	12	3	2	4	2	11	2	3	2	2	2	4	15	3	2	2	3	2	12	70
Enc. 56	4	4	4	4	3	19	2	3	3	3	4	15	2	3	3	2	10	3	3	3	3	2	3	17	2	4	3	3	2	14	75
Enc. 57	4	4	2	2	4	16	2	2	3	4	4	15	4	4	2	4	14	2	2	4	2	4	3	17	3	3	2	3	2	13	75
Enc. 58	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	100
Enc. 59	2	2	3	2	3	12	3	4	3	3	3	16	4	4	4	3	15	3	3	3	3	2	2	16	2	3	3	2	2	12	71
Enc. 60	5	5	5	5	5	25	4	3	3	3	4	17	4	4	3	4	15	2	3	4	2	2	1	14	2	3	3	2	1	11	82
Enc. 61	3	4	3	3	4	17	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	16	4	4	5	3	4	3	23	1	4	3	1	5	14	93
Enc. 62	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	13	3	3	3	3	2	2	16	2	2	3	3	3	13	79
Enc. 63	3	4	4	4	4	19	1	1	1	1	4	8	4	3	4	4	15	4	4	3	4	4	4	23	3	2	3	3	3	14	79
Enc. 64	4	4	4	4	3	19	4	3	3	3	4	17	4	4	3	4	15	3	3	3	3	2	3	17	2	4	3	3	2	14	82
Enc. 65	4	4	4	4	3	19	3	3	4	3	4	17	3	3	3	3	12	3	2	3	3	4	1	16	3	3	3	2	2	13	77
Enc. 66	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	3	19	4	3	4	4	15	3	3	3	4	3	3	19	4	4	3	3	3	17	88
Enc. 67	4	3	5	3	5	20	3	3	5	3	4	18	2	4	5	3	14	5	3	4	2	4	5	23	3	4	5	3	4	19	94
Enc. 68	5	4	3	4	4	20	3	2	2	5	4	16	3	4	4	3	14	2	3	4	2	3	4	18	2	2	3	3	2	12	80
Enc. 69	4	4	3	3	4	18	2	2	2	3	2	11	3	4	3	3	13	3	3	2	1	2	2	13	1	2	2	1	1	7	62
Enc. 70	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	3	19	4	3	4	4	15	3	3	3	4	3	3	19	4	4	3	3	3	17	88
Enc. 71	4	4	2	2	4	16	2	2	3	4	4	15	4	4	2	4	14	2	2	4	2	4	3	17	3	4	4	4	4	19	81

ANEXO 10: EVIDENCIAS DE APLICACION

**Sumilla: Solicitud de Autorización aplicación de Instrumento
Para elaboración de Tesis Maestría**

SEÑOR GERENTE GENERAL DE SEDAPAR S.A.

Atención: Dpto. de Personal

MAXIMO RICARDO MEDINA POMAREDA, CONTADOR GENERAL SEDAPAR S.A., identificado con DNI N°29266857, a Ud. Con el debido respeto digo:

Que, debiendo presentar el correspondiente trabajo de investigación para obtener el grado de Magister en la Universidad Cesar Vallejo, es que requiero de autorización correspondiente para poder realizar dicho trabajo en las diferentes sedes de SEDAPAR S.A., donde se encuentra la población que es parte del estudio para la elaboración de la investigación.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a Ud. acceder a mi petición por ser de importancia para el suscrito.

Arequipa, 25 de Octubre 2016


MAXIMO RICARDO MEDINA POMAREDA
DNI. 29266857



Arequipa, 27 de octubre 2016

OFICIO N° 257-2016/S-31100

Señor
CPC. Ricardo Medina Pomareda
Presente

REFERENCIA : Solicitud s/n del 25.10.2016

Es grato dirigirme a usted, en atención a su solicitud presentada con documento de la referencia, en la que pide autorización para poder realizar el trabajo de investigación "El Clima Organizacional y la Satisfacción del Personal de la Gerencia de Recursos de SEDAPAR S.A. 2016".

Mediante el presente comunico a usted que puede realizar el mencionado trabajo de investigación, del que, a su culminación, se servirá remitir una copia a este Departamento.

Sin otro particular me suscribo de usted

Atentamente,



Abog. Luis Miguel Deza Oviedo
Jefe Departamento de Personal

LMDO/yrdch