



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Relación entre clima organizacional y satisfacción
laboral en la Municipalidad Provincial de San
Ignacio - Cajamarca, 2018.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR

Br. Miguel Angel Zuloeta Malca

ASESOR

Dr. Carlos Cherre Anton

SECCIÓN

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano

CHICLAYO - PERÚ

2018



DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Miguel Angel Zibota Galca

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobar por Unanimitad.

RECOMIENDA:

Pimentel, *19* de *Agosto* de 20 *18*

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE:

Dr. Bertha Hernández Fernández

SECRETARIO:

Dr. Christian Peralta Dos Castillo

VOCAL:

Dr. Carlos Alberto Chorro Jhuari

DECLARACIÓN JURADA

Yo, MIGUEL ANGEL ZULOETA MALCA, egresado (a) del Programa de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N°47168700

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO - CAJAMARCA, 2018., la misma que presento para optar el grado de: Maestro en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 20 de Noviembre del 2018.




MIGUEL ANGEL ZULOETA MALCA

DNI N°47168700

DEDICATORIA

A Dios por iluminarme en cada instante a sobresalir en mi carrera profesional y de una manera especial a mis padres y esposa por su apoyo.

A mis hijos que son mi todo y motivo para desarrollarme profesionalmente.

Miguel

AGRADECIMIENTO

Mi infinito agradecimiento a los docentes por sus enseñanzas de conocimientos académicos y en especial a mi Asesor, el doctor Carlos Cherre Antón, quien en forma oportuna me brindó el asesoramiento correspondiente para finalizar mi Tesis.

A la plana docente y compañeros de la Universidad Cesar Vallejo que gracias a sus enseñanzas y apoyo que hicieron posible mi especialización profesional.

El autor

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, ponemos a vuestra consideración la evaluación de la tesis titulada “Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018, elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. El presente estudio es de tipo correlacional y se focalizó en la provincia de San Ignacio.

Esperamos que el presente estudio sea evaluado valorando el esfuerzo realizado para desarrollar dicha investigación. Es más, estamos dispuestos a aceptar su veredicto al presente Informe de Investigación, así como atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su mejoramiento. Es propicia la oportunidad para expresar nuestro sincero agradecimiento a ustedes señores miembros del Jurado, al igual que a todos los docentes de la Escuela de Postgrado de esta prestigiosa Universidad César vallejo, por todas las orientaciones y conocimientos compartidos en el proceso de nuestra formación profesional. Finalmente pongo a disposición de la ciudadanía aceptando sugerencia de aquellas personas que benevolentemente quieren que este trabajo mejore.

ÍNDICE

Dictamen de sustentación de tesis.....	ii
Declaratoria de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice... ..	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN.	
1.1. Realidad Problemática.....	13
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	17
1.4. Formulación del problema.....	46
1.5. Justificación.....	46
1.6 Hipótesis.....	47
1.7. Objetivos.....	47
II. MÉTODO.....	48
2.1. Diseño de investigación.....	48
2.2. Variables, Operacionalización.....	48
2.2.1. Definición conceptual.....	48
2.2.2. Definición Operacional.....	49
2.2.3. Operacionalización de la variable.....	49
2.3. Población y muestra.....	50
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad....	51
2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	51
2.4.2. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos	52
2.5. Métodos de análisis de datos.....	54
2.6. Aspectos éticos.....	54
III. RESULTADOS	55

IV. Discusión de resultados.....	59
V. Conclusiones.....	61
VI. Recomendaciones	62
Referencias bibliográficas.....	63
Acta de autorización de publicación de la tesis	79
Acta de aprobación de originalidad te tesis.....	80
Reporte del turnitin.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

	ii
TABLA N°01: MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	51iii
TABLA N° 02: ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD.....	53
TABLA N° 03: COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON.....	iv
TABLA N° 04: NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO - CAJAMARCA, 2018.....	55
TABLA N° 05: NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO - CAJAMARCA, 2018.....	56
TABLA Nª 06: CORRELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO - CAJAMARCA, 2018.....	57
TABLA Nª 07: CORRELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO - CAJAMARCA, 2018.....	58
TABLA Nª 08: CORRELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO - CAJAMARCA, 2018.....	59
	v
	vi
	vii
	ix
	x

ÍNDICE DE FIGURAS

}

FIGURA N°01: MATRIZ DE TAMAÑOS MUESTRALES	51
FIGURA N° 02: CONFIABILIDAD	77
FIGURA N° 03: SATISFACCIÓN LABORAL	78

RESUMEN

La presente investigación titulada “Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018. Tuvo como objetivo general: Determinar la Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

El tipo de investigación es descriptivo correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal se realizó con una muestra de 81 trabajadores, los cuales fueron elegidos en forma no probabilística por conveniencia o a criterio del investigador.

De acuerdo a los resultados tenemos que al relacionarla variable clima organizacional y la satisfacción laboral se ha determinado una correlación de Pearson ($r = 0.915$), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de $p = 0,000$ inferior al nivel de significancia fijado de $0,05$, lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva perfecta entre ambas variables. Es preciso mencionar que los datos han sido procesados a través del software estadístico SPSS 18.

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, motivación, toma de decisiones, remuneración, identidad.

ABSTRACT

This research entitled "Relationship between organizational climate and job satisfaction in the provincial municipality of San Ignacio - Cajamarca, 2018. Its general objective was: Determine the relationship between relationship between organizational climate and job satisfaction in the provincial municipality of San Ignacio - Cajamarca, 2018

The type of investigation is descriptive correlational, with a cross-sectional design was not performed with a sample of 81 workers, who were chosen in a non-probabilistic manner for convenience or at the discretion of the researcher.

According to the results we have to relate the variable organizational climate and job satisfaction has been determined a Pearson correlation ($r = 0.915$), which has generated a probability of experimental significance of $p = 0.000$ below the level of significance set of 0,05, which allows us to infer that there is a perfect positive correlation between both variables. It is necessary to mention that the data has been processed through the statistical software SPSS 18.

Keywords: Leadership, organizational climate, leadership, motivation, decision making, remuneration, identity.

I. INTRODUCCIÓN.

1.1. Realidad problemática.

La tendencia a simplificar las estructuras organizativas implica que el éxito profesional no puede definirse por más tiempo en términos de ascensos porque muchos no serán posibles.

En Estados Unidos las empresas deben hacer entender a sus trabajadores que hay otras formas de desarrollo profesional (rotación de puestos, movimientos laterales) que son signo de mejora profesional y no de fracaso. Aplanar las estructuras organizativas puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores. Para contrarrestar dicha percepción, los directivos de recursos humanos deben emprender acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad (Maté, 1999).

En el 2008, Madero en México señaló que los factores más sobresalientes en su desempeño laboral para las mujeres mexicanas son el nivel educativo, las habilidades de comunicación y el apoyo familiar; mientras que para las mujeres estadounidenses son las habilidades para equilibrar su vida profesional y familiar, habilidades interpersonales y habilidades de comunicación y se encuentra que muchas de ellas no logran alcanzar un desempeño óptimo porque no han potencializado sus habilidades fracasando muchas veces en su vida laboral.

Un estudio de la Organización de los Estados Americanos en el 2012 afirmó que en los países latinoamericanos el desempeño laboral muchas veces presenta algunas deficiencias y más si hablamos de empresas gubernamentales; donde prima el aspecto político. Hablando de este punto podemos decir que en el Perú las instituciones gubernamentales carecen de eficiencia y eficacia. Hoy en día a través de los medios de comunicación podemos observar como los bienes que pertenecen al estado son malversados y mal utilizados; muchas veces inflando exageradamente los presupuestos destinados o sobrevalorando las obras a realizar. Existe ineficacia e ineficiencia ya que no se cumplen con las estimaciones, con los plazos, con el cumplimiento de las funciones asignadas.

En el Perú, Quintanilla (2009) señaló que las municipalidades del sur del país enfrentan una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos, entre ellas puede resaltarse la improductiva organización del trabajo, la deficiente selección y falta de motivación, que se manifiesta en deficientes desempeños laborales. También refiere que en la mayoría de trabajadores se nota ejercicio ineficaz del desempeño laboral, porque hay una diferencia entre lo que saben y lo que hacen, muchas veces, producto de una actitud, destrezas, comportamiento, práctica de valores, práctica de habilidades nada aceptable socialmente, además de deficiencia de análisis, toma de decisiones y transmisión de información en el contexto laboral.

En el contexto mundial, en la última década se observa que ha crecido el interés en las organizaciones tanto privadas como gubernamentales por enfocar la atención a los trabajadores de dichas organizaciones, poco a poco los decisores se han dado cuenta que, además de la remuneración, es necesario prestar atención a las necesidades de los colaboradores, siendo importante su participación en la toma de decisiones y administrar la política de desarrollo del talento humano en las organizaciones, así como su repercusión que tiene sobre la motivación, la satisfacción y la productividad.

Estas experiencias se encuentran más desarrolladas en las organizaciones privadas, las mismas que han llegado a ser más eficientes y han implementado mecanismos para la interacción entre directivos y colaboradores manteniendo un adecuado clima organizacional y manteniendo a sus colaboradores con buenos niveles de satisfacción laboral.

A nivel mundial, en España en algunos ayuntamientos sobre la base del estudio del clima laboral, han implementado políticas internas para lograr la satisfacción laboral.

“Los profesionales de la construcción entrevistados se muestran satisfechos con su trabajo en el sector de la construcción, disfrutan del mismo y describen globalmente su experiencia laboral en términos positivos. Los factores de satisfacción laboral más importantes para ellos son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, los factores intrínsecos”

En Latinoamérica hemos encontrado experiencias en las cuales el Estado viene impulsando programas orientados a mantener un adecuado clima organizacional en las Entidades Públicas, entre estas experiencias tenemos las iniciadas en Chile, México y Colombia.

A nivel nacional, en el Perú se está impulsando los Sistemas Administrativos de Modernización del Estado y el Sistema de Recursos Humanos, en este contexto es importante que las Organizaciones Públicas implementen mecanismos para medir el clima organizacional y relacionarlo con la satisfacción de sus trabajadores, con la finalidad de establecer políticas de desarrollo de recursos humanos; en este contexto se vienen desarrollando diferentes investigaciones sobre el tema.

Por tanto, las investigaciones que se realizan en clima organizacional y satisfacción laboral resultan muy necesarias, para conocer el clima laboral, pudiendo relacionarlo con la satisfacción laboral y a partir de los resultados de las investigaciones recomendar la implementación de acciones correctivas en los aspectos relevantes.

1.2. Trabajos previos.

Ruiz, et al. (2010). En su investigación doctoral “Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología”, (OAT).

La presente investigación ofrece una visión integral del comportamiento de las variables, ética empresarial y el desempeño laboral en organizaciones de Alta Tecnología (OAT). El propósito de la investigación fue determinar la relación entre la ética empresarial y el desempeño laboral, tomando como patrón las OAT. Así mismo, para obtener los resultados del estudio de tipo transeccional descriptivo, un instrumento de recolección de datos fue aplicado a una población constituida por 54 personas de distintas organizaciones del ramo tecnológico y que ocupan cargos gerenciales. Los resultados del estudio a pesar de que evidenciaron un alto nivel tanto en el desempeño laboral como en el cumplimiento de los códigos de ética por parte de los empleados, la relación entre las variables de investigación resultó ser positiva muy débil, lo que significa que mientras el empleado mejore el cumplimiento de la ética en sus labores, no necesariamente se evidenciará en algún progreso del desempeño laboral. La investigación concluye sugiriendo una

reorientación de los esfuerzos internos a fin de proporcionar al empleado una mayor participación a cursos de capacitación, talleres o charlas donde se compartan conocimientos entre los integrantes de la organización, todo esto planificado y organizado de acuerdo a las necesidades individuales y grupales. Asimismo, el desempeño de cada uno de los empleados de una OAT dependerá de la aplicación de verdaderos principios, valores y en explotar al máximo las propias capacidades, habilidades y conocimientos de modo que el conjunto de personas y entes a su alrededor pueda beneficiarse de ellas.

Fernández (2012). En su investigación doctoral “El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas, Universidad de la Rioja. España.”. En este trabajo se hace una revisión de la literatura sobre el concepto de profesión y a continuación se propone un modelo de desarrollo profesional en el que se destacan los retos profesionales de los trabajadores y la posibilidad de las empresas de ayudarles a afrontarlos. También se analizan los sistemas de desarrollo profesional y los roles que en ellos juegan empleados, directores y empresas. Para finalizar, se exponen varias cuestiones de actualidad relativas al desarrollo profesional: incorporación y orientación, estabilización, obsolescencia de las habilidades, doble trayectoria profesional, conflictos trabajo-familia, pérdida del puesto de trabajo y jubilación.

Quintanilla (2012). En su investigación “Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades del sur peruano”. Que es básica, explicativa, prospectiva y observacional concluye que es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades del sur peruano, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar

adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de los referidos municipios.

Igualmente, se ha demostrado que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye con eficacia en la mejora continua y permanente de los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. De ahí que, los equipos de trabajo funcional, multidisciplinario y de solución de problemas constituyen alternativas a los modelos tradicionales.

Una de las competencias requeridas en las municipalidades definitivamente es la forma de organización del trabajo en equipo, garantía para la creativa solución de problemas y condición necesaria de un trabajo efectivo que contribuye en la mejora continua de los rendimientos laborales

1.3. Teorías relacionadas al tema.

Definición del Clima Organizacional

Garza (2014). afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada

organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación,

liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Existen una serie de características del clima laboral que permiten complementar las diferentes acepciones que tienen los diferentes autores. Rodríguez (2001) menciona que:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertas variaciones graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de la empresa.
- El clima de la institución ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma.
- Problemas de rotación de personal o ausentismo pueden ser objeto de un mal clima laboral.

2.2 Teorías de Clima organizacional

De acuerdo con Garza, (2014). dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista.

La Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y cols. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

“Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermedias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida” (Garza, 2014).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto d estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de una organización.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas, dicho enfoque sobre la motivación es uno de los más difundidos, ya que lo llevaron a estructurar las necesidades que el hombre experimenta, con base en una jerarquía, haciendo que los humanos reaccionen de conformidad con la necesidad dominante en un momento determinado, estableciendo que la motivación está en función de la satisfacción que debe alcanzarse prioritariamente.

La teoría de las Necesidades, se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Autorrealización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow: Las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

La Teoría de los Dos Factores en la Satisfacción en el Trabajo de Herzberg

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral

Después de haber desarrollado las teorías que sustentan el clima organizacional y las teorías que sustentan la satisfacción laboral, consideramos que los directivos de una organización deben lograr un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización, lo cual es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima organizacional que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta dirección tienen un efecto determinante sobre el grado de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los individuos.

Algunos elementos de suma importancia en lo que implica la cultura organizacional como la visión, misión, objetivos, políticas, normas y comportamientos, no son transmitidos de manera explícita al nuevo personal que ingresa y mucho menos es reforzada en los trabajadores antiguos de la organización. En ausencia de una adecuada inducción del personal, el personal contratado aprende por inercia, por ensayo y error su comportamiento en una organización jerarquizada y con una gran cantidad de normas a seguir.

Teoría de las necesidades McClelland.

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizado por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Edificada sobre la base del trabajo de Henrio Murray (1938), McClelland estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

La necesidad de logro, es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes de alto nivel. Algunas características son:

- La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
- La persona intenta presionarse a sí mismos para evitar ambas situaciones: o las poco arriesgadas y o las de riesgo elevado. Esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y, por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de como un resultado de su propio esfuerzo.
- Tienen gusto de trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño.

McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.

La necesidad de afiliación, significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otras. Algunas características son:

- Desea gustar y ser aceptada por los demás, y da importancia a la interacción personal.
- Tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo.
- Se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una alta cantidad de confianza y comprensión mutua.
- Prefiere la cooperación sobre la competición.
- Obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente.

McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación mina la capacidad de los gerentes para ser objetivos y tomar de decisiones.

La necesidad de Poder es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable.

- Esta gente se agrupa en dos tipos: poder personal y poder institucional.
- La gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas.
- Una alta necesidad de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.
- La gente de alto poder gozar de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus.
- Mientras que estas personas atraen a esta gente a los papeles de dirección, ellas pueden no poseer la flexibilidad requerida y las habilidades orientadas a la gente, necesarias.
- Los encargados con una alta necesidad de poder institucional tienden para ser más eficaces que aquellos con una alta necesidad de poder personal.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo por la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de

necesidad. Sin embargo, una de las necesidades es la dominante, también dependiendo de cada personalidad. A diferencia de Maslow, McClelland no especificó ninguna etapa de transición entre las necesidades.

La importancia de las diversas necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de F. W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que, para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

La teoría Y, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol.
- El grado de compromiso se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con su logro.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.

- Las personas tienen imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- La sociedad actual aprovecha tan sólo parcialmente las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que, para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

El propósito del estudio de las diferentes teorías es validarlas con la presente investigación, para lo cual trabajaremos con la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow y la Teoría de los dos factores de Herzberg.

Teoría de las 9 Dimensiones Según Litwin y Stinger (1978):

1. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones presentes en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones en el trabajo. + AUTOCONTROL + AUTOESTIMA + CONFIANZA
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de un sistema activo de recompensas, recibidas por un trabajo bien hecho o una gestión destacada. Es la medida en que la organización le da más uso a la figura del premio que a la del castigo.
4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los retos y pruebas que impone el trabajo en su día a día. La organización busca promover la aceptación y receptividad de un esquema de riesgos calculados, con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos.

5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización en cuanto a la existencia y necesidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados. «La armonía y unión entre las personas, constituyen grandes fortalezas para la organización» Henry Fayol.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los niveles directivos, y de otros empleados del equipo de trabajo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, en todos los niveles de la organización.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis y el enfoque que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento de sus trabajadores.
8. **Conflicto:** Es el grado de aceptación que poseen los miembros de la organización, tanto pares como superiores, en cuanto a las opiniones discrepantes que se puedan generar en el entorno laboral.
9. **Identidad:** Es el sentido de pertenencia que tienen o deben tener los miembros de la organización para con la organización en sí, y que se es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En una manera de enlazar los objetivos personales con los de la organización.

2.3 Definición de Satisfacción Laboral

Según Robbins (1996) también nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste de personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

Asimismo, para Gibson y otros (1996) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como:

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”.

Muñoz Adánez, (1990) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

2.4 Teorías de satisfacción laboral.

Teoría de la Motivación-higiene

Fue propuesta por Frederick Herzberg. Basándose en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo, este psicólogo investigó la pregunta ¿Qué quiere las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

- Factores motivadores: Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

- Factores de higiene: Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

La teoría de la motivación-higiene, posee las siguientes críticas:

1. El procedimiento empleado por su autor está muy limitado por su metodología. Cuando las cosas marchan bien las personas se atribuyen el crédito a ellas mismas, en caso contrario, culpan al ambiente externo del fracaso.
2. De igual manera su confiabilidad se ha cuestionado, porque al necesitar los clasificadores de interpretación, se corre el riesgo que los resultados se contaminen, al ser susceptible a la interpretación.
3. Esta teoría brinda una explicación de la satisfacción en el trabajo, mas no es en realidad una teoría de la motivación.
4. No se emplearon medidas totales de la satisfacción, es decir que a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, pero aún puede pensar que su trabajo es aceptable.
5. Esta teoría es inconsistente con la previa investigación, además ignora las variables situacionales.
6. Su asume que existe la relación satisfacción-productividad, pero en su metodología solamente buscó la satisfacción.

Teoría del Ajuste en el trabajo.

Esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador (Dawes, 1994). De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados.

Teoría de la discrepancia.

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales (Locke, 1968). La satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo. En este sentido, se define el carácter dinámico de los valores que varían de persona a persona, así como la jerarquía de valores que cada individuo posee. Cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio dual: el grado de la discrepancia valor-percepción y la importancia relativa del valor para el individuo.

Teoría de la satisfacción por facetas.

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto (Lawler, 1973). La cantidad que debería ser recibida (QDR) resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de las contribuciones

y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas. La percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de: (a) la percepción de los resultados de los otros, y (b) los resultados efectivamente recibidos por el individuo. Al compararse, pueden ocurrir tres situaciones: (a) QDR es igual a QER, entonces hay satisfacción; (b) QDR es mayor a QER, entonces hay insatisfacción; y (c) QDR es menor a QER, entonces hay sentimiento de culpa e inequidad.

Teoría de los eventos situacionales.

En esta teoría se sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales (Quarstein, McAffe, & Glassman, 1992). Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión). Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina).

Principales actitudes hacia el trabajo

Cada uno de nosotros tiene miles de actitudes, pero CO exige nuestra atención para un número muy limitado de actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente laboral. La mayoría de investigaciones en CO se han dedicado a tres actitudes: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. Otras actitudes importantes son el apoyo organizacional que perciben y el involucramiento de los trabajadores; también las estudiaremos en forma breve.

Satisfacción laboral Cuando se habla de las actitudes de los empleadores, pero lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos. Debido a la gran importancia que los

investigadores del CO han dado a la satisfacción laboral, esta actitud revisará con detalle más adelante en este capítulo.

Involucramiento en el trabajo Un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el involucramiento en el trabajo, el cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan. Otro concepto ampliamente vinculado con lo anterior es la facilitación psicológica, es decir, el grado en que los empleadores creen que influya en su entorno laboral, su competencia, la importancia de su puesto y la autonomía que perciben. Un estudio de los gerentes de enfermería en Singapur descubrió que los buenos líderes delegan facultades a sus empleados al involucrarlos en la toma de decisiones, al hacerlos sentir que su actividad es importante y al concederle discrecionalidad para que “tomen sus propias decisiones”.

Los altos niveles de involucramiento laboral y la facilitación psicológica se relacionan de manera positiva con la ciudadanía organizacional y el desempeño laboral. Un alto involucramiento en el trabajo también se relaciona con menor ausentismo y menores tasas de renuncia.

En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella. La mayoría de las investigaciones se han enfocado en el apego emocional hacia la organización y la creencia en sus valores, como “el estándar de oro” del compromiso de los trabajadores.

Parece que hay una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad laboral, aunque no es muy alta. Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el desempeño es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayores experiencias. Resulta interesante que algunas investigaciones indican que los individuos que consideran que sus empleadores no cumplen con sus promesas se sienten menos comprometidos, y esa disminución en el compromiso, a la vez,

conduce a menores niveles del desempeño creativo. Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, la evidencia de las investigaciones demuestra que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación personal.

Los modelos teóricos proponen que los trabajadores comprometidos son menos proclives al aislamiento laboral, incluso si se sienten insatisfechos, ya que sienten un sentimiento de lealtad organizacional. Por otro lado, los individuos que no están comprometidos, que sienten menos lealtad hacia la organización. Tienden a exhibir niveles menores de asistencia laboral en general. Los estudios confirman este planteamiento teórico. Parece que incluso si los empleados no se sienten contentos con su trabajo, si están lo suficiente comprometidos se muestran dispuestos a hacer sacrificios para la organización.

El apoyo organizacional percibido (AOP) es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar (por ejemplo, un trabajador piensa que su organización lo reacomodaría si tuviera un problema con el cuidado de sus niños, o que lo perdonaría si cometiera un error si dolo de su parte). Las investigaciones demuestran que la gente tiene la percepción de sus organizaciones les brindan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son visto como individuos que ofrecen apoyo. Se cree que los trabajadores que tienen fuertes percepciones de AOP son más proclives a lograr mayores niveles de comportamiento de ciudadanía organizacional, menores niveles de impuntualidad y mejor servicio al cliente. Aunque no se ha hecho muchas investigaciones transculturales, un estudio encontró que el AOP únicamente servía para predecir el desempeño laboral y el comportamiento de ciudadanía en empleados chinos poco tradicionales y con poca distancia de poder, es decir, en quienes eran más proclives a considerar el trabajo más como un intercambio que como una obligación moral.

Compromiso del empleado Un nuevo concepto es el compromiso del empleado, que se define como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza. Por ejemplo, podríamos preguntar a trabajadores sobre la disponibilidad de recursos y las oportunidades de aprender habilidades nuevas, si sienten que su trabajo es importante y significativo, y si sus

interacciones con sus colegas y superiores resultan gratificantes. Los empleados muy comprometidos sienten pasión por las labores, así como una conexión profunda con su empresa; los empleados sin compromiso en esencia asisten al lugar de trabajo dan tiempo, pero no ponen energía ni atención en sus actividades. Un estudio en casi 8,000 unidades de negocio de 36 compañías encontró que aquellas que tenían empleados más comprometidos tenían clientes más satisfechos, eran más productivas, lograban mayores utilidades, y padecían menores niveles de rotación de personal y accidentes. Molson Coors descubrió que era cinco veces menores probable que los empleados comprometidos tuvieran accidentes de seguridad, y si ocurría alguno era de menor gravedad y costo para el empleado comprometido que para el no comprometido (\$63 por accidente contra \$392). El compromiso debe ser relevante para la mayoría de las organizaciones debido a que las encuestas indican que son pocos los empleados entre 17 y 29 por ciento, que se sienten muy comprometidos con su trabajo. Caterpillar se propuso aumentar el compromiso de los empleados y su iniciativa dio como resultado una disminución de 80 por ciento en las quejas, así como un aumento de 34 por ciento en clientes muy satisfechos.

Debido a tales descubrimientos, el compromiso de los empleados cuenta con seguidores en muchas organizaciones de negocio y empresas consultoras en administración. Sin embargo, el concepto es relativamente nuevo y sigue generando un gran debate acerca de la utilidad. Una revisión de la literatura concluyó que “el significado del compromiso empleado es ambiguo tanto entre los investigadores académicos, como entre los profesionales que lo utilizan en charlas con los clientes”. En otra revisión se consideró el compromiso como “un término general para todo lo que uno desee que sea”. Un estudio más reciente se realizó para aclarar las dimensiones del compromiso del empleado, el cual demostró que el compromiso difiere de la satisfacción laboral y del involucramiento en el trabajo, y que cada vez es más útil para predecir el comportamiento en el lugar de trabajo, después de tomar en cuenta dichas actitudes laborales tradicionales.

¿Estas actitudes hacia el trabajo en realidad son distintas? Tal vez se pregunten si estas actitudes hacia el trabajo en realidad son distintas. Después de todo, si la gente se siente muy comprometida con su trabajo (alto involucramiento), ¿no es

probable que también le guste (muchísima satisfacción)? De manera similar, ¿acaso los individuos que piensan que su organización les brinda apoyo (alto apoyo organizacional percibido) no se sentirá comprometida con ella (fuerte compromiso organizacional)?

La evidencia sugiere que estas actitudes están muy relacionadas, quizás hasta un nivel que complica la situación. Por ejemplo, la correlación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso afectivo es muy alta. Ello significa que las variables pueden ser redundantes (por ejemplo, si usted conoce al compromiso afectivo de alguien, sabe cuál es la percepción que tiene el apoyo organizacional). Pero, ¿Por qué la redundancia resulta problemática? porque es ineficiente y genera confusión ¿por qué tener dos volantes en automóvil si tan solo se requiere uno? ¿Por qué tener dos conceptos con nombres diferentes cuando solamente uno es necesario? Aunque que a los investigadores del CO nos gusta proponer nuevas actitudes, Es frecuente que no seamos muy buenos para establecer comparaciones entre ellas.

Existen ciertas diferencias entre las actitudes, pero se traslapan mucho por diversas razones, incluyendo la personalidad del individuo. Algunas personas están predispuestas a mostrarse positivas o negativas en cuanto a casi todo. Si alguien le dice que ama a su empresa, no significaría mucho si ese trabajador se muestra positivo acerca de todo lo que hay en su vida. O bien, la superposición significa que algunas organizaciones son mejores lugares que otros para trabajar. Entonces, si usted como gerente conoce el nivel de satisfacción laboral de alguien, sabe casi todo lo que necesita saber sobre la forma en que esa persona ve a la organización.

Medición de la satisfacción laboral

La definición de la satisfacción laboral que se planteó antes, como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de este, es demasiado amplia, aunque dicha amplitud es adecuada. El trabajo es más que solo realizar actividades como ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en

condiciones laborales que con frecuencia son menos que ideales. Evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo en una suma compleja de cierto número de elementos discontinuos. Entonces, ¿Cómo se mide el concepto?

Existen dos métodos populares. La puntuación general única consistente en la respuesta a una pregunta como la siguiente: "Considerado todas las circunstancias, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?". Los sujetos se encierran en un círculo un número entre 1 y 5, en el cual corresponde a respuestas que van de "muy satisfecho a insatisfecho". El segundo enfoque, la suma de facetas del puesto de trabajo, es más complejo e identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas. El trabajador califica tales factores de una escala estandarizada y, luego, los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de la satisfacción laboral.

¿Alguno de los enfoques anteriores es superior al otro? La intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del puesto de trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción laboral. Sin embargo, las investigaciones no sustentan dicha suposición intuitiva. Se trata de una de las situaciones extrañas donde la sencillez para funcionar también como la complejidad, de modo que en esencia el primer método es tan válido como el segundo. La mejor explicación es que el concepto de la satisfacción laboral es tan amplio, que una sola pregunta capta su esencia. Además, es probable que la suma de las facetas del puesto deje fuera algunos datos importantes. Ambos métodos son inútiles. El método de la calificación general única no consume mucho tiempo, permitiéndose así que se realicen otras tareas; en tanto que la suma de las facetas del puesto revela a los gerentes donde existen problemas y les permiten resolverlos con mayor rapidez y precisión.

Satisfacción de los individuos en sus puestos de trabajo.

¿La mayoría de la gente está satisfecha con su trabajo? En estados Unidos y la mayoría de los países desarrollados, la respuesta parece ser un "sí" con reservas. Estudios independientes efectuados entre los trabajadores estadounidenses

durante los últimos 30 años indican, por lo general, que la mayoría de individuos están más satisfechos que insatisfechos con sus puestos de trabajo, pero debemos ser cautelosos. Datos recientes muestran una caída drástica en los niveles de satisfacción laboral promedio durante la contracción económica que inicio a finales de 2007, tanto que únicamente cerca de la mitad de los trabajadores informan sentirse satisfechos ahora con su puesto de trabajo.

Los estudios también indican que los niveles de satisfacción varían significativamente, dependiendo de la faceta del trabajo a la que se haga referencia. En general las personas se han sentido más satisfechas con su puesto de trabajo, con su actividad en sí, y con sus supervisores y colegas, que con su salario y las oportunidades de ascenso. No está claro q por que los individuos les desagradan más su salario y sus posibilidades de obtener ascensos, que otros aspectos de sus puestos de trabajo.

Aunque parece que la satisfacción laboral es una cuestión relevante en todas las culturas, eso no significa que no hay diferencias culturales occidentales tienen mayores niveles de satisfacción laboral que los empleados en las culturas orientales.

A qué se debe la satisfacción laboral.

Piense en el mejor trabajo que haya tenido. ¿Por qué lo considera así? Es muy probable que le gustara la actividad que realizaba y las personas con quienes convivían al hacerla. Los puestos de trabajo que ofrecen capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos. También existe una gran correspondencia entre la forma en que las personas disfrutan del contexto social de su lugar de trabajo y su nivel general de satisfacción. La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción laboral con los colegas fuera del ámbito laboral tiene una estrecha relación con la satisfacción laboral, incluso más alta del trabajo en sí mismo.

Quizás haya notado que con frecuencia la cuestión del salario surge cuando se habla de la satisfacción laboral. Para la gente pobre o vive en países en desarrollo, el salario se correlaciona con la satisfacción laboral y con la felicidad en general. Sin embargo, una vez que el individuo alcanza el nivel de vida confortable (en

Estados Unidos eso ocurre cuando se perciben alrededor de \$40,000 anuales, en función de la región y del tamaño de la familia), la relación entre salario y satisfacción laboral prácticamente desaparece. Quienes ganan \$80,000 no están, en promedios más felices con sus puestos de trabajo que aquellos que perciben cerca de \$40,000.

El dinero si motiva a las personas; no obstante, lo que nos motiva no es necesariamente lo mismo que nos hace felices. Una encuesta recién efectuada por la UCLA y el American Council on Education reveló que los estudiantes universitarios de primer año colocaban “estar bien económicamente” en primer lugar de una lista de 19 metas, por arriba de cuestiones como ayudar a otros, formar una familia o triunfar en una carrera académica. Quizá su meta no sea ser feliz. Pero si lo es, el dinero no hará demasiado para que lo consiga.

La satisfacción laboral no solo consiste en las condiciones de trabajo; la personalidad también interviene. Las investigaciones revelan que los individuos que tienen autoevaluaciones esenciales positivas quienes creen en su valía interna y capacidad básica están más satisfechos con su puesto de trabajo que quienes la tienen negativa. No solamente ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, sino que también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los puestos de trabajo desafiantes. Aquellas personas con autoevaluaciones esenciales negativas se fijan metas menos ambiciosas y es probable que se rindan cuando enfrenten dificultades. Entonces, es más fácil que se rindan cuando enfrenten dificultades. Entonces, es más fácil que se estanquen en puestos de trabajo aburridos y repetitivos, que quienes tienen autoevaluaciones esenciales positivas.

El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo

¿Qué sucede cuando los individuos les gustan su puesto de trabajo y cuando no les gusta? Un modelo teórico (el esquema de salida-vos-lealtad-negligencia) es útil para entender las consecuencias de la insatisfacción. Las respuestas son las siguientes:

- Salida. La respuesta de salida dirige el comportamiento hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia

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

Los comportamientos de salida y de negligencia representan nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación de personal. Sin embargo, este modelo amplió la respuesta de los trabajadores e incluye la voz de lealtad, consideradas como actitudes constructivas que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo insatisfactorias. Nos ayuda a entender situaciones como las que en ocasiones ocurren entre los trabajadores sindicalizados, para quienes la baja satisfacción laboral vincula con baja rotación de personal. Los miembros de los sindicatos expresan con frecuencia su insatisfacción mediante procedimientos de quejas o en las negociaciones contractuales en sus puestos al tiempo que se convencen a sí mismos de que actúan para mejorar la situación.

Si bien esta estructura es útil, resulta demasiado general. A continuación, se estudiarán los resultados más específicos de la satisfacción y la insatisfacción laboral.

Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo. Como muchos estudios han concluido, es probable que los trabajadores felices sean más productivos. No obstante, algunos investigadores solían creer que era un mito la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es bastante alta. Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la

productividad para la organización es un conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos.

Satisfacción laboral y el CCO. Parece lógico aceptar que la satisfacción laboral debería ser un determinante fundamental para el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) de los empleados. Los trabajadores satisfechos son más proclives a hablar forma positiva acerca de la organización, a ayudar a otros y a ir más allá de las expectativas normales de su puesto, quizá porque desean ser recíprocos en cuanto a experiencias positivas. En congruencia con dicha concepción, la evidencia sugiere que la satisfacción laboral tiene una correlación moderada con el CCO, de modo que los individuos más satisfechos con su empeño son más proclives a lograr un comportamiento de ciudadanía organizacional. ¿Por qué? Las percepciones de justicia sirven para explicar tal relación. Aquellos que sienten que sus compañeros de trabajo los apoyan tienen más probabilidades de exhibir conductas de ayuda, mientras que quienes tienen una relación antagónica con sus colegas son menos propensos a hacerlo. Los individuos con ciertos rasgos de personalidad también se sienten más satisfechos con sus puestos de trabajo, lo que a la vez motiva a reafirmar más su CCO. Por último, Las investigaciones demuestran que cuando la gente está de buen humor, es más fácil que manifiesten su CCO.

Satisfacción laboral y satisfacción del cliente. Es frecuente que los empleados en puestos de servicio interactúen con los clientes. Como los gerentes de las organizaciones de servicio deben preocuparse por satisfacer a los clientes, es razonable preguntar si la satisfacción de los trabajadores relaciona en forma positiva con la satisfacción de los clientes. Para quienes están en la línea frontal de contacto directo con los clientes, la respuesta es “sí”. Los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes.

Varias compañías están actuando de acuerdo con tales evidencias. El valor esencial del comerciante en line Zappos, “entregar un servicio totalmente WOW”, parece bastante obvio, pero no así la forma en que la compañía logra. Se anima a los empleados a que “creen diversión y un poco de extravagancias” y les alienta a utilizar su imaginación, incluyendo envió de flores a clientes enfadados, y Zappos

incluso ofrece un soborno de \$2,000 por renunciar a la compañía después de la capacitación (para deshacerse de los empleados poco entusiastas). Otras compañías parecen funcionar en el otro extremo del espectro. Dos formas independientes uno sobre la transportation security administration (TSA) y otro sobre las quejas de los pasajeros de aerolíneas, señalan que el poco entusiasmo de los empleados fue el principal factor que redujo la satisfacción de los pasajeros. En US Airways, los trabajadores han publicado comentarios en blogs como los siguiente “Nuestros aviones (sic) huelen a suciedad” y ¿Cómo puede sentir orgullo de este servicio?

Satisfacción laboral y ausentismo. Se han encontrado una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a baja. Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos falten al trabajo, hay otros factores que también influyen en la relación. Las organizaciones que permite sin restricciones incapacitadas por enfermedad animan a todos sus empleados. Inclusive aquellos que estén muy satisfechos a tomarse días libres. Aun cuando un individuo este satisfecho laboralmente, seguramente querría disfrutar de un fin de semana tres días si puede hacerlo sin ninguna sanción. Cuando existe un gran número de puestos de trabajo alternativos disponibles, los trabajadores insatisfechos tienen tasas de ausentismo muy altas, pero cuando no hay muchas ofertas de empleos, tienen las mismas tasas (bajas) de ausentismo que los trabajadores satisfechos.

Satisfacción laboral y rotación de personal. La relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal es más significativa que entre la satisfacción y el ausentismo. La relación entre la satisfacción y la rotación también se ve afectada por la oferta de empleos alternativos. Si un individuo recibe una oferta de trabajo no solicita, la insatisfacción no es un buen pronosticador de la rotación, ya que lo más probable es que el empleado se vaya en respuesta a la “atracción” (el señuelo del empleo) que al “empuje” (lo poco atractivo de su trabajo actual). De manera similar, es más probable que la insatisfacción laboral se convierte en rotación cuando el empleado tiene muchas oportunidades, ya que considerara que es fácil cambiar de trabajo. Por último, Cuando los empleados tienen un “capital humano” elevado (alto nivel académico, alto nivel de actitudes), es más probable que la

insatisfacción laboral se convierta en rotación porque tienen (o así lo percibe) muchas alternativas a su disposición.

Satisfacción laboral y anomalías en el lugar de trabajo. La insatisfacción laboral y las relaciones antagónicas con los colegas de trabajo predicen muchos comportamientos que las organizaciones consideran indeseables, como intentos de sindicalización, abuso de sustancias, hurtos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Los investigadores afirman que dichos comportamientos son indicadores de un síndrome más amplio denominado comportamiento desviado en el lugar de trabajo (o conducta contraproducente o aptia de los trabajadores). Si a los individuos no les gusta su ambiente laboral, respondían de algún modo, aunque no siempre es fácil predecir con exactitud como lo harán. La respuesta de uno tal vez sea renunciar, mientras que la de otro sería perder el tiempo navegando en internet o subrayando insumos del trabajo para su uso personal. En pocas palabras, los trabajadores a quienes no les gusta su trabajo “se desquitan” de diversas maneras, las cuales pueden ser muy creativas y controlar cierta conducta, como tener una política de control de asistencia, deja sin resolver la causa principal. Si los empleadores deseen controlar efectivamente las consecuencias indeseables de la insatisfacción laboral, deberían atacar la fuente de problema, la insatisfacción, en vez de intentar controlar las distintas respuestas.

Es frecuente que los gerentes “no entiendan”, dada la evidencia que acabamos de estudiar, no debe sorprender que la satisfacción laboral afecte los resultados financieros de la organización. Un estudio localizado por una empresa de consultoría clasificó a organizaciones grandes como moral alta (donde más de 70 por ciento de los empleados expresaban satisfacción laboral general) y de moral media o baja (menor de 70 por ciento). Los precios de las acciones de las compañías del grupo de alta crecieron 19.4 por ciento, en comparación con 10 por ciento para las del grupo de moral media baja. A pesar de tales resultados, a muchos gerentes no les preocupa la satisfacción laboral subalternos. Otros más, sobrestiman su nivel de satisfacción, por lo que piensan que no hay problema cuando en realidad si lo hay. Un estudio de 262 grandes empleadores reveló que 86 por ciento de los altos directivos pensaban que su organización trataba bien a sus trabajadores, pero tan solo 55 por ciento de los trabajadores estaba de acuerdo

con ello. Otro estudio descubrió que 55 por ciento de los gerentes creía que la moral era buena en su empresa, en comparación con únicamente 38 por ciento de trabajadores que lo percibían así.

Las encuestas realizadas de forma regular y pueden reducir las brechas entre lo que los gerentes creen que sienten los empleados y lo que estos sienten en realidad. Jonathan McDaniel, gerente de un restaurante de KFC en Houston, encuesta a sus empleados cada tres meses. Algunos resultados lo han llevado a hacer cambios, como permitir que los trabajadores decidan cuales días laborables pueden descansar. Sin embargo, McDaniel considera que el propio proceso es valioso. “Realmente les gusta expresar su opinión”, comenta, “esa es la parte más importante, que tienen voz y que les escucha”. Las encuestas no son la panacea, pero si las actitudes hacia el trabajo son tan importantes como se cree las organizaciones necesitan averiguar dónde se puede mejorar.

1.4. Formulación del Problema:

Qué relación existe entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

1.5. Justificación del Problema

Teniendo en cuenta que las autoridades que son elegidas en las distintas municipalidades muchas veces son producto de propuestas de un grupo de personas que aspiran a mejorar la gestión, es importante conocer con qué tipo de liderazgo se presentan estas “autoridades” de una determinada población, de acuerdo a esta característica que presentan se hace necesario conocer sus fortalezas para poder dirigir con total transparencia y liderazgo la institución a sus cargos.

Los resultados que se obtengan en la presente investigación servirán en principio de carácter individual para poder mejorar sus tratos en la conducción de la institución que representan, además generar cuadros de confianza entre los integrantes, el mismo que de ser positiva llevará a conseguir los objetivos institucionales.

Asimismo, es indispensable considerar que los instrumentos utilizados en el diagnóstico de la variable se podrán a disposición de otras entidades para poder evaluar las variables en estudio que conducen los destinos de las instituciones y sobre todo el desarrollo social de la población.

1.6. Hipótesis.

Ha: Existe relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

Ho: No existe relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

1.7. Objetivos de la Investigación

1.7.1. Objetivo General:

Determinar la relación entre Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

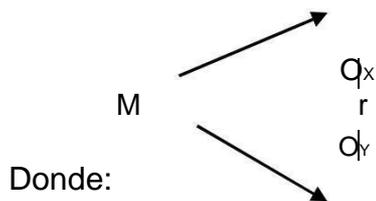
1.7.2. Objetivos específicos.

- ❖ Identificar el nivel de clima organizacional en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.
- ❖ Identificar el nivel de satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.
- ❖ Establecer el grado de relación entre clima organizacional e importancia del trabajo en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.
- ❖ Establecer el grado de relación entre clima organizacional y ambiente laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación.

La presente investigación se realizó bajo un diseño no experimental, transversal, descriptivo correlacional. De acuerdo Sánchez, Reyes (1998, p. 79), este diseño “se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés de una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados”, cuyo esquema es el siguiente:



M = Muestra.

O_x, O_y = Nos indican las observaciones obtenidas en cada una de las variables distintas

r = Grado de relación existente entre las variables estudiadas

2.2. Variables, Operacionalización.

2.2.1 Definición conceptual

Variable: Clima Organizacional

García & Ibarra (2014). Opina que “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Variable: Satisfacción Laboral

Robbins & Judge (2013). define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que

le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

2.2.2 Definición operacional

Variable independiente: Clima organizacional.

Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así a la variable que el investigador manipula.

Variable dependiente: Satisfacción laboral.

Una variable dependiente es aquella cuyos valores dependen de los que tomen otra variable. La variable dependiente en una función se suele representar por y. La variable dependiente se representa en el eje ordenadas. Son las variables de respuesta que se observan en el estudio y que podrían estar influidas por los valores de las variables independientes.

La variable dependiente es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente.

2.2.3 Operacionalización de variables

Este proceso es la parte operativa de la definición operacional de las variables y tiene como propósito construir la matriz metodológica para el diseño y elaboración de los instrumentos de medición empírica los mismos que permitirán al investigador contrastar la hipótesis prevista. Consiste en descomponer o desagregar deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico, es decir las variables se dividen en dimensiones, indicadores e ítem (Carrasco, 2009).

Tabla N°01: MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
Clima organizacional	Liderazgo	Identidad y responsabilidad	1, 2, 3
		Expectativa y desarrollo	4, 5, 6
	Motivación	Felicitación y reconocimiento	7, 8, 9
		Remuneración	10, 11, 12
	Toma de decisiones	Decisión e iniciativa	13, 14, 15
		Predominio e influencia	16, 17, 18
VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
Satisfacción laboral	Importancia del trabajo	Puntualidad y dedicación	1, 2, 3, 4
		Posición	5, 6, 7
	Ambiente laboral	Ambiente	8, 9, 10
		Conflicto	11, 12, 13

2.3. Población y muestra.

Población.

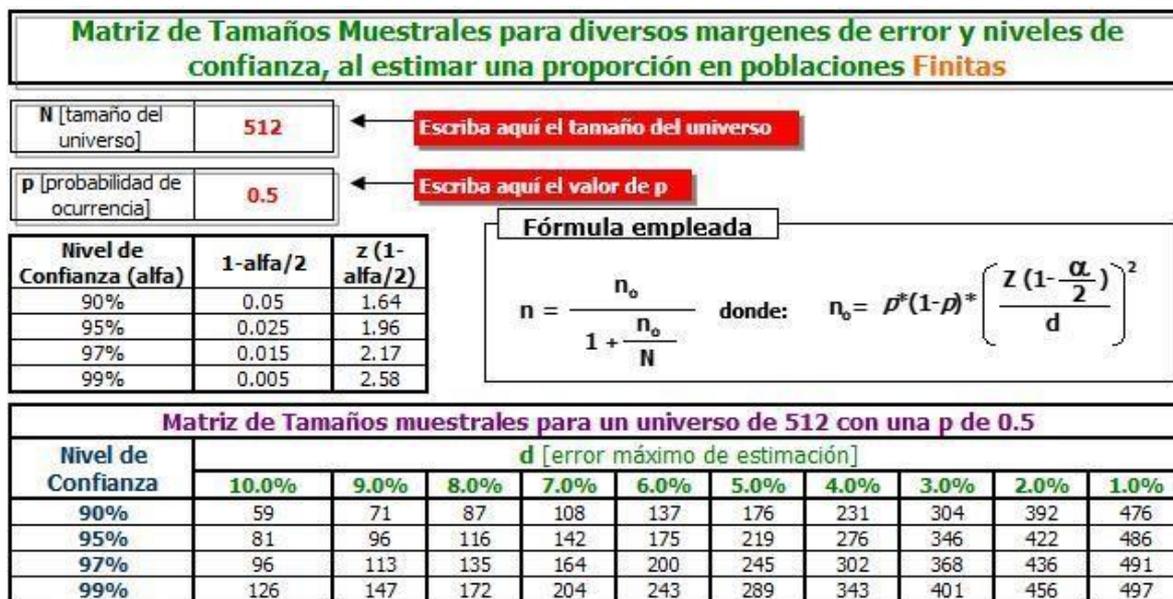
Según Gamarra, Berrospi, Pujay y Cuevas (2008), considera que la población es “La totalidad de sujetos o elementos de un conjunto, delimitado por el investigador, asimismo lo llama también universo y su estudio se realiza mediante el censo, es decir el conteo de uno a uno de todos los elementos” (p. 48). De acuerdo a los datos obtenidos en la entidad municipal se cuenta con 512 trabajadores.

Muestra

Para la selección de la muestra se consideró la muestra no probabilística a criterio del investigador, la misma que de acuerdo con (Carrasco, 2009, p. 243) la denomina como muestras intencionadas en el sentido de que “es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística”.

En lo que corresponde a la presente investigación se eligió a 81 trabajadores tal como se manifiesta en la siguiente figura:

Figura N°01: MATRIZ DE TAMAÑOS MUESTRALES



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

2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

Técnicas.

a. La Observación:

Según Mercado (2011), citado por Valderrama (2013) la observación consiste en: “Examinar detenidamente los diferentes aspectos de un sujeto o de un proceso, con el fin de percibir, registrar y sistematizar sus características” (p.76), además indica que se emplea todo el procedimiento de la investigación, sobre todo al inicio del mismo y en la verificación de las hipótesis.

Instrumentos.

Para cumplir con lo establecido en la técnica de recolección de datos se empleó la Escala de Likert: de acuerdo con (Pino, 2007, pp.450-453) “es una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamientos

individuales y personas sometidas a observación que expresen su opinión o actitud”. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Teniendo en cuenta las intenciones del investigador por recoger información sobre las variables estudiadas, la misma que ha sido operacionalizado teniendo en cuenta dimensiones, indicadores e ítem para cada una de ellas.

2.4.2. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

Validez del instrumento:

“La validez de un instrumento la podemos definir como el grado en que la calificación o resultado del instrumento realmente refleja lo que estamos midiendo” Pino (2007). En este sentido la validez se considera “como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir” (Mendoza, 2013).

Para conseguir la validez tanto de contenido, así como de los instrumentos de recogida de datos se desarrolló mediante el juicio de Jueces o expertos, los mismos que pretenden identificar la coherencia entre indicadores, dimensiones de las respectivas variables.

Por otro lado, “los mismos tendrán la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que son considerados; y que fueron presentados a los mismos de forma individual, con el afán de realizar mejoras” (Mendoza, 2013). “Al cumplirse éste procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos, permitirán el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad”. (Mendoza, 2013).

Para la presente investigación, luego de entregar y su posterior interpretación del juicio de expertos se presenta los resultados en la parte de anexos.

De acuerdo a estos resultados el juicio de expertos determino que pasa la validez y queda a la expectativa de la confiabilidad.

Confiabilidad del instrumento.

Después de la revisión bibliográfica de Valderrama (2013) considera que la confiabilidad del instrumento de medición es “confiable o fiable si produce resultados consistentes cuando se aplica en diferentes ocasiones (estabilidad o reproducibilidad)” (p.215).

Para el presente trabajo se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, que presenta una escala tal como se detalla a continuación:

La medición va de 0 a 1, tal como se muestra a continuación: De 0, 00 a 0,19 representa un nivel de confiabilidad muy débil; de 0,20 a 0,39 débil; de 0,40 a 0,59 tiene un nivel moderado; por su parte, de 0,60 a 0,79 es fuerte; y, finalmente, de 0,80 a 1,00 significa un grado de confiabilidad muy fuerte. (Valderrama, 2013, p. 215)

La ecuación de fórmula que se utilizará para el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach es la siguiente

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K: El número de ítems
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los ítems
 S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Tabla N° 02: Estadísticos de fiabilidad

Variabes	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Clima organizacional	.074	.076	18
Satisfacción laboral	.076	.078	13

Entre más cerca de 1 está, más alto es el grado de confiabilidad

2.5. Métodos de análisis de datos.

En el procesamiento y análisis de datos se utilizó lo siguiente:

Estadística descriptiva como Tabla de frecuencias. “A partir de la presentación de resultados se realizará las interpretaciones respectivas y se orientará la discusión de resultados y la contrastación hipótesis” (Carrasco, 2009)

Para establecer “la correlación se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson para ver el nivel de significancia ya que es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” (Gamarra, Berrospi, Pujay, Cuevas (2008).

La interpretación del coeficiente de “r” de Pearson puede variar de -1,00 a +1,00, **donde:**

Tabla N° 03: COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

-1,00 = “Correlación negativa perfecta.
-9,00 = Correlación negativa muy fuerte.
-0,75 = Correlación negativa considerable.
-0,50 = Correlación negativa media.
-0,25 = Correlación negativa débil.
0,00 = No existe correlación alguna entre las variables.
+0,10 = Correlación positiva muy débil.
+0,25 = Correlación positiva débil.
+0,50 = Correlación positiva media
+0,75 = Correlación positiva considerable.
+0,90 = Correlación positiva muy fuerte.
+1,00 = Correlación positiva perfecta”.

2.6. Aspectos éticos

La elaboración del informe de investigación estableció como criterios éticos: objetividad, honestidad, respeto de los derechos de terceros, y relaciones de igualdad (Universidad Uladech, 2013). Asimismo, se considera “la toma de decisiones en cada etapa del proceso de investigación debe estar encaminada a asegurar tanto la calidad de la investigación, como la seguridad y bienestar de las

personas/grupos involucrados en la investigación y debe cumplir con los reglamentos, normativas y aspectos legales pertinentes” (Argüelles, 2013)

Por otro lado, el “investigador asume estos principios, desde el inicio, durante y después del proceso de investigación; a efectos de cumplir el principio de reserva, el respeto a la dignidad humana y el derecho a la intimidad” (Abad y Morales, 2005) citado por la (Universidad de Celaya, 2011).

III. Resultados.

Los resultados de la investigación se presentan de acuerdo al objetivo general, la hipótesis del estudio y los objetivos específicos.

a. Objetivo específico N° 01

Identificar el nivel de clima organizacional en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

Tabla N° 04: Nivel de clima organizacional en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

DIMENSIÓN	INDICADOR	TOTALMENTE	EN	NI DE	DE ACUERDO	TOTALMENTE
		EN	DESACUERDO	ACUERDO NI	DE ACUERDO	DE ACUERDO
		DESACUERDO		EN		DE ACUERDO
				DESACUERDO		
Liderazgo	Identidad y Compromiso	1.23	3.4	9.57	57.41	28.4
	Progreso y desarrollo	9.26	23.46	27.47	32.72	7.1
	SUB TOTAL	5.2	13.4	18.5	45.1	17.8
Motivación	Reconocimiento y estímulo.	5.56	19.44	33.64	31.17	10.19
	Remuneración	19.14	26.85	26.23	20.37	7.41
	SUB TOTAL	12.3	23.1	30.0	25.8	8.8
Toma de decisiones	Innovación y Decisiones	4.63	12.05	30.25	43.21	9.88
	Influencia	12.63	12.04	16.05	36.11	23.15
	SUB TOTAL	8.6	12.0	23.2	39.7	16.5
RESULTADO DE VARIABLE		8.7	16.2	23.9	36.9	14.3

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Municipalidad de San Ignacio.

Interpretación.

De acuerdo a los resultados y sobre todo la interpretación de la escala Likert tenemos que el 24.9% de los trabajadores considera malo el clima organizacional,

además el 23.9% indica que es regular; finalmente un destacado 51.2% de encuestados consideran que es bueno la variable en mención.

b. Objetivo específico N° 02

Identificar el nivel de satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

Tabla N° 05: Nivel de satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

DIMENSIÓN	INDICADOR	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Importancia del trabajo	Puntualidad y dedicación	7.94	11.11	17.90	46.69	16.36
	Posición	6.17	16.36	19.44	43.21	14.81
	Sub total	7.0	13.7	18,7	45,0	15,6
Ambiente laboral	Ambiente	4.01	13.89	18.83	48.46	14.81
	Conflicto	4.94	16.05	31.17	40.74	7.10
	Sub total	4,5	14,9	25,0	44,6	10,9
RESULTADO DE VARIABLE		5.8	14.3	21.8	44.8	13.3

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de Municipalidad de San Ignacio.

Interpretación.

De acuerdo a los resultados y sobre todo la interpretación de la escala Likert tenemos que el 20,1% de los trabajadores considera malo la satisfacción laboral, además el 21.8% indica que es regular; finalmente un destacado 58.1% de encuestados consideran que es bueno la variable en mención.

c. Objetivo específico N° 03

Establecer el grado de relación entre clima organizacional e importancia del trabajo en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

Tabla N° 06: Correlación entre clima organizacional e importancia del trabajo en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

Correlaciones

		Clima organizacional	Importancia del trabajo
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	.957**
	Sig. (bilateral)		.000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	66.667	64.333
	Covarianza	.623	.601
	N	81	81
Importancia del trabajo	Correlación de Pearson	.957**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	64.333	67.667
	Covarianza	.601	.632
	N	81	81

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

Interpretación.

Al relacionar el clima organizacional con la importancia del trabajo se ha determinado una correlación de Pearson ($r = 0.957$), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de $p = 0,000$ inferior al nivel de significancia fijado de $0,05$, lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva perfecta entre la variable y la dimensión. Es preciso mencionar que los datos han sido procesados a través del software estadístico SPSS 18.

d. Objetivo específico N° 04

Establecer el grado de relación entre clima organizacional y ambiente laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

Tabla N° 07: Correlación entre clima organizacional y ambiente laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

Correlaciones

		Clima organizacional	Ambiente laboral
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	.821*
	Sig. (bilateral)		.000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	74.991	58.389
	Covarianza	.701	.546
	N	81	81
Ambiente laboral	Correlación de Pearson	.821*	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	58.389	67.667
	Covarianza	.546	.632
	N	81	81

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

Interpretación.

Al relacionar el clima organizacional con el ambiente laboral se ha determinado una correlación de Pearson ($r = 0.821$), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de $p = 0,000$ inferior al nivel de significancia fijado de $0,05$, lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva muy fuerte entre la variable y la dimensión. Es preciso mencionar que los datos han sido procesados a través del software estadístico SPSS 18.

e. Objetivo general

Establecer el grado de relación entre clima organizacional y ambiente laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

Tabla N^a 08: Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

Correlaciones

		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	.915**
	Sig. (bilateral)		.000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	74.741	65.111
	Covarianza	.699	.609
	N	81	81
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.915**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	65.111	67.667
	Covarianza	.609	.632
	N	81	81

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

Interpretación.

Al relacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral se ha determinado una correlación de Pearson ($r = 0.915$), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de $p = 0,000$ inferior al nivel de significancia fijado de $0,05$, lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva perfecta entre ambas variables. Es preciso mencionar que los datos han sido procesados a través del software estadístico SPSS 18.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al tener en cuenta resultados en donde el 24.9% de los trabajadores considera malo el clima organizacional, además el 23.9% indica que es regular; finalmente un destacado 51.2% debemos considerar lo planteado por Garza (2014) en donde conceptualiza el clima organizacional se basa en "Percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales". "Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así

como las particularidades del medio físico de la organización tal como se muestra en la institución objeto de investigación”. (p. 65)

Por otro lado se coincide con lo planteado por Hinojosa (2013) quien en su investigación concluyo que “la incidencia en la mejora de las dimensiones del clima organizacional, puede ser una buena herramienta en las instituciones, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan, como la mejora en la disposición de los profesores, mayor interés en el proyecto educativo y quehacer institucional, mejor interrelación entre pares y convivencia positiva de todos los estamentos que componen la institución”. Asimismo, concuerda con lo planteado por León (2015) donde concluye que: “según el coeficiente de correlación Pearson, se encontró una correlación significativa en las dimensiones del clima; liderazgo, comunicación, toma de decisiones, relaciones interpersonales y metas con las dimensiones de la satisfacción laboral: remuneración, relación con los compañeros de trabajo, condiciones ambientales, reconocimiento y supervisión”.

También de acuerdo a la revisión bibliográfica se concuerda con Uría (2014) que concluye en: “Existe una alta relación significativamente alta y positiva entre el Clima Organizacional respecto a la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, que permite inferir que a mayor Clima Organizacional que perciban los trabajadores, mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado Clima Organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral. Se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral”.

De acuerdo a lo descrito líneas arriba vemos que las teorías fundamentan nuestros resultados y sobre todo que en muchas investigaciones se llega a lo mismo en el sentido que existe una fuerte relación entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados y sobre todo la interpretación de la escala Likert tenemos que el 24.9% de los trabajadores considera malo el clima organizacional, además el 23.9% indica que es regular; finalmente un destacado 51.2% de encuestados consideran que es bueno la variable en mención.

De acuerdo a los resultados y sobre todo la interpretación de la escala Likert tenemos que el 20,1% de los trabajadores considera malo la satisfacción laboral, además el 21.8% indica que es regular; finalmente un destacado 58.1% de encuestados consideran que es bueno la variable en mención.

Al relacionar el clima organizacional con la importancia del trabajo se ha determinado una correlación de Pearson ($r = 0.957$), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de $p = 0,000$ inferior al nivel de significancia fijado de 0,05, lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva perfecta entre la variable y la dimensión. Es preciso mencionar que los datos han sido procesados a través del software estadístico SPSS 18.

Al relacionar el clima organizacional con el ambiente laboral se ha determinado una correlación de Pearson ($r = 0.821$), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de $p = 0,000$ inferior al nivel de significancia fijado de 0,05, lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva muy fuerte entre la variable y la dimensión. Es preciso mencionar que los datos han sido procesados a través del software estadístico SPSS 18.

Al relacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral se ha determinado una correlación de Pearson ($r = 0.915$), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de $p = 0,000$ inferior al nivel de significancia fijado de 0,05, lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva perfecta entre ambas variables. Es preciso mencionar que los datos han sido procesados a través del software estadístico SPSS 18.

VI. RECOMENDACIONES

Que el gerente de la entidad municipal planifique y desarrolle capacitaciones en relaciones interpersonales para poder fortalecer los vínculos laborales entre los trabajadores, teniendo en cuenta los beneficios institucionales.

Que el gobierno regional desarrolle programa de incentivos al trabajador eficiente para que de alguna manera se pueda motivar a los mismos a desarrollar mejorar rendimientos en bien de la institución.

Que la gerencia municipal prepare y analice mejorar los niveles remunerativos de sus empleados con la finalidad de lograr mayores niveles de satisfacción laboral que conforme a las necesidades de cada trabajador.

REFERENCIAS

- Amorós E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/41.htm>
- Arnoletto, E. (2009). *Cultura, Clima Organizacional y Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Recuperado de: http://www.academia.edu/1308542/CULTURA_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_COMPORTAMIENTO_HUMANO_EN_LAS_ORGANIZACIONES
- Campos, A. (2012). Orientaciones formales para la elaboración de la tesis. APA 6ª ed. Lima, Perú: Universidad Femenina del Sagrado Corazón.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana, S. A.
- Delgado, S. (2004). *Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político*. Recuperado de: <https://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N29-1.pdf>
- Deusdad, B. (2003). *El concepto de liderazgo político carismático: Populismo e identidades*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/310/31004101.pdf>
- Díaz de Landa, M. (2009). *Tendencias actuales en el liderazgo local: explorando la emergencia de la cultura del nuevo populismo fiscal en los municipios de Córdoba*. Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/subida/Argentina/cijsunc/20110521114242/sec1012.pdf>
- Díaz, N., García, L., Granados, O. (2012). *Liderazgo y cultura organizacional en la administración pública municipal en la región bajo*. Recuperado de: http://sabes.edu.mx/redi/4/pdf/SABES_4_4NATALIEPDF_V1.pdf
- Gamarra, G., Berrospi, J., Pujay, O., Cuevas, R. (2008). *Estadística e investigación*. Lima. Perú: Editorial San Marcos.

- García M. G. e Ibarra L. (2014). *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- García, S. (2009). *Diagnóstico de la Relación Clima Organizacional y Sistema de Gestión de la Calidad: Caso Un Órgano Interno de Control Paraestatal Trabajo Recepcional* (Tesis), Veracruz, México. Universidad Veracruzana.
- Garza, D. (2014). *El Clima Organizacional en la Dirección General de la Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas*. Tesis de Maestría. Tamaulipas. México. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Gross E. (2012). *Los 9 Factores que determinan el Clima Organizacional según Litwin y Stinger*. Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>
- Guevara, F. (2012) *Clima Organizacional*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/juanjose4974/clima-organizacional-13350793>
- Hellriegel, D., Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición, México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hinojosa, C. (2013). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. Tesis Doctoral. Valparaíso. Chile. Universidad de Playa Ancha.
- León, M. (2015). *El Clima Organizacional y su Incidencia en la Satisfacción Laboral de los Docentes de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar*. Tesis de Magister. Guayana. Venezuela. Universidad Nacional experimental de Guayana.

- Mora C. (2016). *Likert y su aportación con respecto al Clima Organizacional*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>
- Mora, C. (2007). *Reconocimiento Laboral*. Recuperado de Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm>
- Oortega, W. (2013). *Clima Organizacional y la Teoría de las 9 Dimensiones*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teora-de-las-9-dimensiones-pdf>
- Ramírez, N. (2010). *El liderazgo del municipio desde las perspectivas de los intendentes. Un enfoque de valores orientadores de la gestión*. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/1013/1/00264.pdf>
- Robbins, (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional
- Robbins, C. (2010). *Administración*. Décima Edición. México: Pearson Education.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Sexta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta edición. México: Pearson.
- Rosa, E. (2003). *Principales Métodos y Técnicas Educativas*. Lima, Perú: Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sosa, Diego. (2004). *Diferencia entre Estimulo y Motivación*. Recuperado de Internet: http://www.degerencia.com/articulo/diferencia_entre_estimulo_y_motivacion
- Universidad Cesar Vallejo (2011). *Documentos que Sustentan el Nuevo Modelo para la Elaboración y Sustentación del Proyecto y de la Tesis de Maestría*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.

Universidad Cesar Vallejo (2011). *Documentos que Sustentan el Nuevo Modelo para la Elaboración y Sustentación del Proyecto y de la Tesis de Maestría*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.

Universidad de Celaya. (2011). *Manual para la publicación de tesis de la Universidad de Celaya*. Recuperado de: http://www.udec.edu.mx/i2012/investigacion/manual_Publicacion_Tesis_Agosto_2011.pdf

Uría, D. (2014) *El Clima Organizacional y su Incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.* Tesis. Ambato. Ecuador. Universidad técnica de Ambato.

Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta*. Segunda edición. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión el clima organizacional en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

II. INDICACIONES.

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1.- Nunca 2.- Casi nunca 3.- Normalmente 4.- Casi Siempre 5.- Siempre

ITEMS	1	2	3	4	5
1. Se encuentra identificado con la institución donde labora					
2. Mi jefe se compromete en las actividades laborales cada día.					
3. Considera que el personal es responsable en sus obligaciones laborales.					
4. Se brindan oportunidades de desarrollo crecimiento profesional en la Institución					
5. Los ascensos del personal en la Institución son transparentes					
6. Fue ascendido en el cargo en los últimos cinco años.					
7. Se brindan reconocimientos en la institución de manera pública.					
8. Ha recibido reconocimiento por su esfuerzo en la institución					
9. Considera que los trabajadores son estimulados de manera correcta.					
10. La remuneración que percibe está acorde al desempeño laboral.					
11. Los beneficios sociales que usted percibe son responsabilidad del empleador					
12. Las vacaciones que usted goza son remuneradas					
13. Se fomenta las ideas creativas o innovadoras dentro de la institución.					
14. Los trabajadores tomar decisiones en beneficio de la institución.					
15. Existe autonomía en el desempeño de sus labores.					
16. Los trabajadores influyen en las decisiones de sus compañeros.					
17. Mi jefe interfiere en mis labores dentro de la municipalidad.					
18. El jefe inmediato provoca temor en sus colaboradores.					

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO PARA MEDIR SATISFACCIÓN LABORAL

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

II. INDICACIONES.

A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1.- Nunca 2.- Casi nunca 3.- Normalmente 4.- Casi Siempre 5.- Siempre

ITEMS	1	2	3	4	5
Usted está de acuerdo con las exigencias para alcanzar los resultados en la institución en la cual labora.					
Las tareas que desempeña corresponden al puesto de trabajo.					
Todo el personal cumple con el horario institucional.					
Las horas extras siempre se utilizan en el desarrollo de actividades dentro de la institución.					
Se respeta el status y jerarquía dentro de la institución.					
Su jefe inmediato hace un reconocimiento hacia su desempeño.					
Existen oportunidades de asumir nuevos cargos					
El ambiente físico donde labora es favorable para su rendimiento.					
En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
Mi jefe inmediato se preocupa por mantener en buen estado la infraestructura de la institución.					
Existen conflictos laborales dentro de la institución					
Existe buena comunicación de los trabajadores dentro de la Institución					
Existe confianza y compañerismos en los integrantes de jefaturas de la institución.					

ANEXO N° 03

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a):.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de expertos a la investigación Titulada: **Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018**. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Asimismo, debe marcar con una (X) en la columna que considere la mejor opción para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.

BA : Bastante adecuado.

A : Adecuado

PA : Poco adecuado

NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada					
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica					
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada					
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica					
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación					
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.					
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes					
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación					
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos					
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.					
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.					

2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación					
2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.					
2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación					
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.					
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.					
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.					
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.					
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.					
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.					

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el:.....
Especializado:
Categoría Docente:.....
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria:
Cargo Actual:
Fecha:

DNI:

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a): *Olga Cecilia Juárez Calderón*

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de expertos a la investigación Titulada: **Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018**. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Asimismo debe marcar con una (X) en la columna que considere la mejor opción para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	/				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/				
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	/				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica	/				
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	/				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	/				
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	/				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	/				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos					
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	/				
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.		/			

2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	/				
2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	/				
2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	/				
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	/				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	/				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	/				
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	/				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	/				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	/				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Después de la revisión se recomienda su aplicación

Validado por el: Olga Cecilia Juárez Calderón
Especializado: Investigación
Categoría Docente: Auxiliar
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 12 años
Cargo Actual: Docente
Fecha: Mayo 2018



DNI: 05645443

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a): Dr. Luis Montenegro Canacho

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de expertos a investigación Titulada: **Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018**. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Asimismo debe marcar con una (X) en la columna que considere la mejor opción para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	X				
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	X				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	X				
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	X				
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.		X			

2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	X				
2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	X				
2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	X				
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	X				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	X				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.		X			
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	X				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	X				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	X				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Procede aplicación.

Validado por el: Dr. Luis Montenegro Lamacho
Especializado: Administración de la Educación
Categoría Docente: Principal USS
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 12 años
Cargo Actual: Docente Post grado UCV
Fecha: Junio 2018



DNI: 16672474

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a): Mg. BRENDA S. VERONA LA ROSA

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de expertos a la investigación Titulada: **Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018**. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Asimismo debe marcar con una (X) en la columna que considere la mejor opción para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internaciones de la investigación científica	X				
2.2	Objetivos de la Investigación					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	X				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos					
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	X				
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	X				

2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	X				
2.5	Bibliografía					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.		X			
2.6	Anexos					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	X				
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	X				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	✓				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	✓				
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	X				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	X				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	X				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Que habiendo verificado los instrumentos de evaluación se evidencia que hay coherencia entre las dimensiones, indicadores, por lo que sugiere su aplicación

Validado por el: Mg. BRENDA S. VERA LA ROSA
Especializado: DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA
Categoría Docente: NOMBRADA
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria:
Cargo Actual: DOLENTE
Fecha: Marzo 2018


DNI: 42109197

**FIGURA N° 02: CONFIABILIDAD
CLIMA ORGANIZACIONAL**

SUJETOS	ITEMS/ PREGUNTAS O REACTIVOS																		SUMA DE LA VARIANZA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	DE LA SUMA DE LOS ITEMS	
1	5	2	4	3	3	4	2	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	61
2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	61
3	4	5	2	2	1	5	5	5	4	3	4	2	4	3	2	2	3	4	4	60
4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	54
5	4	3	3	3	2	2	1	5	2	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	46
6	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	68
7	4	4	4	4	3	4	2	5	2	3	2	3	1	2	3	1	2	3	3	52
8	4	5	4	4	4	3	4	1	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	1	62
9	3	1	2	3	3	3	3	3	5	3	4	5	4	3	3	3	3	5	2	58
10	2	5	4	4	4	4	2	5	3	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	65
11	2	2	2	2	2	3	2	5	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	1	40
12	2	3	2	2	4	4	2	4	2	2	2	3	2	2	4	3	3	5	5	51
13	3	4	3	3	2	3	3	5	4	3	4	3	2	2	4	3	1	3	3	55
14	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	68
15	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	2	3	3	2	4	4	4	63
16	4	1	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	5	4	4	58
17	4	2	2	2	2	5	2	5	3	2	2	4	2	2	4	2	3	4	4	52
18	4	3	3	2	4	5	3	5	4	2	2	2	2	2	3	3	4	1	1	54
19	5	4	5	4	4	5	2	5	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	59
20	3	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	3	5	5	52
VAR ITEMS	0.89	1.61	0.94	0.68	0.87	0.83	0.89	0.22	0.87	0.63	0.93	0.80	0.58	0.51	0.46	0.56	1.27	1.80	1.80	50.37
SUMA VAR ITEMS																			15.36	

Numero de preguntas = 18

0.74

FIGURA N° 03: SATISFACCIÓN LABORAL

SUJETOS														SUMA DE LA VARIANZA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	DE LA SUMA DE LOS ITEMS
1	2	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	40
2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	43
3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	2	46
4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	42
5	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	3	3	35
6	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	48
7	4	4	3	2	4	2	3	2	3	1	2	2	3	35
8	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	4	45
9	1	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	40
10	4	4	4	2	3	3	4	4	2	4	3	3	4	44
11	2	4	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	30
12	3	4	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	4	36
13	4	3	2	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	40
14	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	48
15	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	42
16	1	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	37
17	2	2	2	2	4	3	2	2	4	2	2	2	4	33
18	3	2	4	3	4	4	2	2	2	2	2	4	3	37
19	4	4	4	2	4	2	3	3	2	2	2	4	3	39
20	2	3	4	3	4	2	2	2	3	2	3	3	2	35
VAR ITENS	1.16	0.56	0.62	0.45	0.20	0.73	0.63	0.80	0.80	0.58	0.51	0.42	0.46	25.25
SUMA VAR ITEMS	7.49													

Numero de pregur 13

0.76

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 2
--	---	---

Yo MIGUEL ANGEL ZULOETA MALCA identificado con DNI N° 47168700, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado del Programa MAESTRÍA GESTIÓN PÚBLICA de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "RELACION ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN IGNACIO - CASHMARCA 2018"

....."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


 FIRMA

DNI: 47168700

FECHA: 25 de octubre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Carlos Cherre Antón** asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis del estudiante: **Br. Miguel Zuloeta Malca** Titulada: **Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018**. Constató que la misma tiene un índice de similitud de 25%.

Verificable en el reporte de originalidad del programa *turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, julio del 2018


.....
Dr. Carlos Cherre Antón
Docente asesor de tesis
DNI: 40991682



Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%	25%	1%	10%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	mriuc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	3%
3	admymercadeo.blogspot.com Fuente de Internet	2%
4	leeydescarga.com Fuente de Internet	2%
5	culturacolectiva.com Fuente de Internet	1%
6	muchosapuntes.com Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Corporación Universitaria Remington Trabajo del estudiante	1%
8	Submitted to UNAPEC Trabajo del estudiante	1%



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Miguel Ángel Zuloeta Malca

INFORME TITULADO:

Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de San Ignacio - Cajamarca, 2018.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 19/07/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN