



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia  
Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Noemí Giovanna Calderón Gálvez

**ASESOR:**

Mg. Willian Sebastian Flores Sotelo

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2017**

## **JURADO CALIFICADOR**

---

**Presidente del jurado**

---

**Secretaría del jurado**

---

**Vocal del jurado**

### **Dedicatoria**

A mis queridos padres por siempre confiar en mí, a mis hijas por ser mi fortaleza, a mis familiares y compañeros de estudio por su apoyo durante todo este tiempo.

### **Agradecimiento**

Mi especial agradecimiento por contribuir en la realización de esta investigación al Mg. Willian Sebastián Flores Sotelo y a los docentes que me apoyaron a la culminación de la presente investigación.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Bach. Noemí Giovanna Calderón Gálvez, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 10136508, respectivamente, con la tesis titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 2 de Julio del 2017.

---

Bach. Noemí Giovanna Calderón Gálvez

DNI 10136508

## Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017”, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de magíster en Gestión Pública.

En el presente trabajo, se estudia la relación del clima organizacional y satisfacción laboral. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos se encuentran incluidos en el capítulo VIII.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la empresa.

Los Olivos, 2 de Julio del 2017.

---

Br. Noemí Giovanna Calderón Gálvez

## Tabla de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.3 Justificación	44
1.4 Problema	46
1.5 Hipótesis	51
1.6 Objetivos	52
<b>II. Marco metodológico</b>	<b>53</b>
2.1 Variables	54
2.2 Operacionalización de variables	54
2.3 Método de la investigación.	59
2.4 Tipo de Investigación	59
2.5 Diseño de la Investigación.	60
2.6 Población de estudio	61
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
2.8 Métodos de análisis de datos	73
2.9 Aspectos éticos	74
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>75</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>97</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>103</b>

<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	106
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	108
<b>VIII. ANEXOS</b>	115
Anexo A: Matriz de Consistencia	116
Anexo B: Instrumentos	121
Anexo C: Certificado de validez de los instrumentos	126
Anexo D: Base de Datos	139
Anexo E: Artículo Científico	149



## Lista de tablas

Tabla 1	Evolución del clima organizacional	31
Tabla 2	Evolución de la satisfacción laboral	41
Tabla 3	Operacionalización de la variable independiente: Clima organizacional	56
Tabla 4	Operacionalización de la variable dependiente: Satisfacción laboral	58
Tabla 5	Población de Estudio – Colaboradores	62
Tabla 6	Cálculo Estadístico del tamaño de la Muestra	63
Tabla 7	Escala de medición: Variable clima organizacional	65
Tabla 8	Niveles de Clima Organizacional	66
Tabla 9	Niveles de las dimensiones de la variable Clima Organizacional	67
Tabla 10	Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable clima organizacional	67
Tabla 11	Escala de medición: Variable satisfacción laboral	69
Tabla 12	Niveles de Satisfacción Laboral	70
Tabla 13	Niveles de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral	70
Tabla 14	Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable satisfacción laboral	71
Tabla 15	Expertos validadores de los instrumentos	71
Tabla 16	Criterios de evaluación por expertos	72
Tabla 17	Alfa de Cronbach: Variable Clima organizacional	72
Tabla 18	Alfa de Cronbach: Variable Satisfacción Laboral	73
Tabla 19	Descripción de los niveles del clima organizacional	76

Tabla 20	Descripción de los niveles de las dimensiones del clima organizacional	77
Tabla 21	Descripción de los niveles de satisfacción laboral	79
Tabla 22	Descripción de los niveles de las dimensiones de la satisfacción laboral	79
Tabla 23	Distribución de frecuencia entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral.	81
Tabla 24	Distribución de frecuencia entre la realización personal y la satisfacción laboral	82
Tabla 25	Distribución de frecuencia entre involucramiento laboral y la satisfacción laboral	84
Tabla 26	Distribución de frecuencia entre la supervisión y la satisfacción laboral	85
Tabla 27	Distribución de frecuencia entre la comunicación y la satisfacción laboral	87
Tabla 28	Distribución de frecuencia entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral	88
Tabla 29	Coeficiente de Correlación de Spearman entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral	90
Tabla 30	Coeficiente de Correlación de Spearman entre la dimensión realización personal del clima organizacional y la satisfacción laboral	91
Tabla 31	Coeficiente de Correlación de Spearman entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral	92
Tabla 32	Coeficiente de Correlación de Spearman entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral	93
Tabla 33	Coeficiente de Correlación de Spearman entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral	94
Tabla 34	Coeficiente de Correlación de Spearman entre las condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral	95

## Lista de figuras

Figura 1	Teoría del sistema de Likert	27
Figura 2	Modelo de la organización de LIKERT	29
Figura 3	Teoría bifactorial de Herzberg	37
Figura 4	Diseño de la Investigación	61
Figura 5	Diseño de la muestra	63
Figura 6	Baremación del clima organizacional	66
Figura 7	Baremación de la satisfacción laboral	69
Figura 8	Niveles del clima organizacional	76
Figura 9	Niveles de las dimensiones del clima organizacional	77
Figura 10	Niveles de la satisfacción laboral	79
Figura 11	Niveles de las dimensiones de la satisfacción laboral	80
Figura 12	Distribución porcentual del clima organizacional y la satisfacción laboral	81
Figura 13	Distribución porcentual entre la realización personal y la satisfacción laboral	83
Figura 14	Distribución porcentual entre el involucramiento laboral y la satisfacción laboral	84
Figura 15	Distribución porcentual entre la supervisión y la satisfacción laboral	86
Figura 16	Distribución porcentual entre la comunicación y la satisfacción laboral	87
Figura 17	Distribución porcentual entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral	89

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. Con respecto a la metodología, se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo y de tipo correlacional.

La investigación fue básica, posee un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Se trabajó con una muestra probabilística que estuvo conformada por 166 colaboradores del área informática. El instrumento utilizado para recoger datos de la variable clima organizacional fue un cuestionario de 50 ítems de Sonia Palma Carrillo CL-SP (2004) y para recoger los datos de la variable satisfacción laboral fue un cuestionario de 36 ítems de Sonia Palma SL-SP (1999).

En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado a través del Rho de Spearman (prueba no paramétrica) = 0.978 la presencia de una alta y estadísticamente significativa correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017, siendo el índice de correlación 97.8%. La relación confirma que a medida que el clima organizacional es bueno, la satisfacción laboral será buena en la misma dirección. En ese sentido, se infiere que el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales en las organizaciones competitivas. Cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.

**Palabras clave:** clima organizacional, satisfacción laboral, colaboradores.

## ABSTRACT / SUMMARY

The present research work has as general objective to establish the relationship between the organizational climate and job satisfaction in the Intendencia Nacional de Sistemas de Información of SUNAT, 2017. With respect to the methodology, it was carried out under the hypothetical deductive and correlational method.

The research was basic, has a non-experimental, transverse and descriptive design. We worked with a probabilistic sample that was formed by 166 collaborators of the computer area. The instrument used to collect data on the organizational climate variable was a questionnaire of 50 items by Sonia Palma Carrillo CL-SP (2004) and to collect data on the labor satisfaction variable of a questionnaire of 36 items by Sonia Palma SL-SP(1999).

Based on the results obtained, it has been demonstrated through Spearman's Rho (non-parametric test) = 0.978 the presence of a high and statistically significant correlation between the variables organizational climate and job satisfaction in the collaborators of the Intendencia Nacional de Sistemas de Información of SUNAT, 2017, with the correlation index being 97.8%. The relationship confirms that the organizational climate is good, job satisfaction is good in management. In this sense, it is inferred that the working environment and employee satisfaction fundamental pillars in competitive organizations. Any variation in these, affects the work environment and necessarily to those who integrate it.

**Keywords:** organizational climate, job satisfaction, collaborators.

## **I. Introducción**

## 1.1 Antecedentes

### Internacionales

Ortiz (2015) *Plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes, administrativos y obreros para optimizar el clima organizacional en U.E. 3 De Junio*, para optar por el grado de maestro en Ciencias de la Educación, Caracas, Venezuela. Tuvo como objetivo fomentar una cultura organizacional donde sus integrantes puedan relacionarse efectivamente sin perder el tema pedagógico, permitiendo diseñar un conjunto de estrategias basadas en la comunicación efectiva que genera un clima organizacional cordial y gratificante. La gerencia carecía de herramientas en el manejo de equipos y programas tecnológicos, originando que docentes con mayor dominio en esas áreas asumieran comportamientos en contra del logro de los objetivos institucionales, por lo que se investigó la incidencia que tiene el clima organizacional y el desempeño docente en la U.E.E. 3 De Junio. Investigación de tipo descriptivo correlacional, bajo la modalidad de campo. Se realizó un estudio censal. Para la recopilación de la información se utilizó la técnica de la encuesta de 15 ítems. Se concluyó que un clima organizacional enrarecido afecta la percepción y expectativa del personal, lo que incide directamente en el cumplimiento de funciones. Entre los elementos que determinan el clima organizacional se destacan el liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones del equipo de trabajo, la comunicación y la motivación. Se recomendó afianzar la empatía, el respeto y el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización e involucrar en la toma de decisiones a todo el personal.

Campos (2013) *Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios*, para optar por el grado de Doctor en Educación, Montemorelos, México. El objetivo de la investigación fue el de mostrar que, si este modelo tiene bondad de ajuste implicaría darle mayor importancia al clima organizacional y desempeño de los líderes. El modelo empírico en el cual la percepción que tienen los docentes del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del nivel de desempeño del liderazgo académico como predictores de la autopercepción del grado de satisfacción

laboral y de la autopercepción del nivel del desempeño laboral de los docentes de pregrado del sistema educativo ¿tienen una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?. Investigación empírica cuantitativa, explicativa, descriptiva, transversal, exploratoria y multivariante. La población fueron docentes de nivel pregrado de las universidades adventistas de habla hispana, con una muestra de 214 docentes. Para la recopilación de la información se usó el cuestionario. Los hallazgos revelaron que la calidad del clima organizacional es predictor en grado fuerte, de la satisfacción laboral y la satisfacción laboral es un antecesor predictor, en grado moderado, del desempeño laboral. Si los directivos analizaran los indicadores utilizados para evaluar el clima organizacional y establecieran programas de mejoramiento de dichos indicadores, se reflejaría en un aumento significativo de ambas variables.

Vallecilla, Kreyserberger, Garro y Bastidas (2013) *El poder, su influencia en la cultura y el clima organizacional - caso institución educativa Eva Riascos Plata*, para optar por el grado de maestro en Alta Dirección de Servicios Educativos, Santiago de Cali, Colombia. El objetivo de este trabajo fue el de identificar cómo influye el poder en la cultura y clima organizacional en la institución educativa Eva Riascos Plata. Fue necesario realizar mediciones para ver las situaciones y conflictos que se presentan entre directivos y docentes y conocer los puntos de influencia del poder en estas relaciones permeando el clima y la cultura organizacional. La investigación fue guiada por la siguiente pregunta ¿Cómo influye el poder en la cultura y el clima organizacional en la Institución Educativa Eva Riascos Plata?. Investigación de tipo descriptiva. La población la conformaron 53 servidores y la muestra 14. Se utilizó una encuesta dirigida a los directivos, docentes y administrativos. Se concluyó que la cultura y el clima organizacional analizados tienen un panorama poco favorable, debido a que sus integrantes, aunque estén organizados y se presenten una serie de estructuras y planes con las cuales brindar calidad educativa, las personas que las componen no tienen la suficiente relación para llevar a cabo una buena cultura y clima organizacional. Conocer el clima y la cultura organizacional ayudará a analizar los factores que afectan las relaciones laborales como el reconocimiento, la motivación, los recursos disponibles, la calidad de vida laboral, el trabajo en equipo y los sueldos.



Contreras (2013) *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013*, para optar por el grado de maestro en Enfermería, Bogotá, Colombia. El objetivo general fue describir la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería que laboran en una institución de tercer nivel de atención en salud de la ciudad de Bogotá. El aumento en la carga de trabajo, el número insuficiente de enfermeras en comparación con la demanda y la escasez de suministros forman parte de los factores que influyen notablemente en la satisfacción laboral para la profesión. Esta situación llevó a preguntarse cuál es el nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una institución de tercer nivel de atención en salud en la ciudad de Bogotá y qué factores se encuentran determinando estos niveles de satisfacción laboral en este grupo. Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, la población estuvo constituida por los profesionales de enfermería que laboran en diferentes áreas de la institución de salud. Se utilizó el cuestionario Font-Roja de Aranaz y Mira. Se concluyó que la satisfacción laboral en enfermería es un fenómeno multidimensional condicionado a una variedad de factores que afectan el desempeño laboral y la calidad de los servicios prestados. Se sugiere a la institución facilitar espacios que permitan el desarrollo de estos estudios donde se indague los motivos que interfieren en la satisfacción laboral del personal de enfermería.

Medina (2012) *Clima organizacional y satisfacción laboral en los concesionarios de camiones del municipio de San Francisco*, para optar por el grado de maestro en Administración de Empresas, Maracaibo, Venezuela. El objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los concesionarios de camiones del Municipio San Francisco del Estado Zulia. En el sector automotriz de este municipio, se encontraron agentes que impidieron la buena marcha de los procesos de la empresa influyendo en el clima organizacional y en la satisfacción de los empleados evitando el alcance de los objetivos y la equidad del grupo. Se eligió el diseño no experimental descriptivo correlacional, realizándose un censo por ser una población pequeña, quedando la población conformada por 23 sujetos de la gerencia y 145 empleados de los concesionarios de Camiones Maracaibo, IVECO

y Mack Zulia. Para la recolección de información se aplicó un cuestionario de 33 ítems correspondientes al clima organizacional y 21 ítems para la satisfacción laboral, el mismo que fue validado por 5 expertos. Se concluyó que existe una asociación de influencia positiva, que a medida que se tenga un adecuado clima organizacional se mejorará la satisfacción la laboral de los trabajadores. Se recomienda mantener un solo tipo de clima organizacional, donde los trabajadores comprendan las exigencias que requieren sus superiores y que la empresa continúe con el reconocimiento e incentivo de sus colaboradores.

## **Nacionales**

Albañil (2015) *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura*, para optar por el grado de maestro en Educación, Piura. El objetivo de esta investigación fue la de brindar una herramienta de gestión a los directivos para impulsar un clima laboral eficiente en beneficio de los logros administrativos y académicos de la institución. Esta institución posee un ambiente laboral caracterizado por un personal administrativo y docente poco comprometido que no cumplen muchas veces con su labor, padres de familia poco interesados en las actividades académicas de sus hijos, una marcada deserción escolar en los últimos años y reducción del número de aulas, pero fundamentalmente bajos logros educativos. Investigación de corte transversal descriptivo con un enfoque de tipo cuantitativo. Utilizó una muestra de 67 docentes. Para la recopilación de la información se utilizó como instrumento el cuestionario con una escala tipo Likert con 5 opciones. Como conclusión se mostró que el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa es escaso, existiendo bajos niveles de satisfacción y participación, siendo necesario el fortalecimiento estos factores si se pretende mejorar el clima y por ende los logros institucionales. Se recomienda trabajar en el fortalecimiento del respeto, el reconocimiento, la comunicación y la participación que mejore el clima laboral y así se fortalezcan las relaciones humanas y la gestión para mejorar los logros educativos.

Pérez y Rivera (2015) *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*, para optar por el grado de maestro en Gestión Empresarial, Iquitos. El objetivo de la investigación es servir como instrumento de referencia para las políticas de gestión y dirección de la institución y mejorar los procesos internos de evaluación anual de desempeño laboral. Esta organización cuenta con empleados agrupados en dos regímenes laborales DL 728 y DL 1075 CAS con una brecha remunerativa que muestra un descontento laboral de los trabajadores. El diseño de la investigación fue no experimental transeccional. Se elaboró una muestra de 107 trabajadores. Para la recopilación de la información se utilizó como instrumento los cuestionarios de clima organizacional de Sonia Palma (1999) y de satisfacción laboral de Price. Sus resultados muestran la existencia de un nivel medio o moderado de clima organizacional y de satisfacción laboral en los trabajadores de esta institución. En lo que respecta a la dimensión de involucramiento laboral, los trabajadores perciben que se involucran en su trabajo, con un compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo. Se recomendó promover una directiva de evaluación del clima organizacional anualizado, con el propósito de conocer la percepción de los trabajadores de la Institución y contribuir con planes de mejora e incentivos.

Toala (2014) *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa-2013*, para optar por el grado de maestro en Administración, Trujillo. El objetivo de esta investigación es la de analizar la incidencia del modelo de diseño de clima organizacional para un mejor desempeño profesional de los servidores públicos. Esta institución no cuenta con un instrumento que ayude a medir el clima laboral y asimismo el personal carece de programas y capacitaciones continuas. No existe una buena comunicación, el estilo de ciertos jefes para dar las órdenes no son claras y hacen que los subordinados tengan una percepción errada que provoca un mal desenvolvimiento en sus tareas. Investigación de corte transversal descriptivo explicativo con enfoque cuantitativo-cualitativo, básico y libre. La población fue de 130 funcionarios y la muestra de

107. La recopilación de la información se realizó utilizando las técnicas de entrevistas y encuesta. El municipio no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos y no brinda el apoyo institucional y orientación administrativa que fortalezcan el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos. Se recomendó la implementación del diseño propuesto en esta investigación para mejorar los procesos administrativos que brinden un clima organizacional agradable para el mejor desempeño de las funciones de los servidores públicos.

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*, para optar por el grado de maestro en Administración Estratégica de Empresas, Lima. El objetivo de la investigación fue la de aportar indicios sobre la situación de la satisfacción laboral en tres municipalidades y proponer explicaciones que permitan mejorarlos. Debido al importante rol de las municipalidades distritales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho por lo que se planteó estudiar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El estudio consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) condición laboral, (b) género y (c) tiempo de servicio. Investigación de tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo. Se realizó una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades. Para la recolección de información se aplicó el cuestionario de escala de opiniones SL-SPC de Sonia Palma. Se concluyó que no existen diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral. Se recomienda realizar trabajos coordinados a nivel de municipalidades que permitan compartir las mejores prácticas en la gestión de personas.

Mendoza (2012) *Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una institución educativa de Ventanilla*, para optar por el grado de maestro en Educación, Lima. El objetivo principal fue el

de establecer la relación entre el clima organizacional y el rendimiento académico de los alumnos del tercer grado de secundaria de una institución educativa pública de Ventanilla. En las instituciones educativas de Ventanilla se evidencian problemas en las relaciones interpersonales entre los individuos, autoritarismo, rencillas y trasgresión de normas. La percepción que se tiene es el resquebrajamiento del clima organizacional cuya influencia repercute directamente en la gestión de todos sus componentes especialmente en el rendimiento académico de los educandos. Se aplicó un diseño de tipo descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 1841 alumnos, con una muestra de 120. El instrumento aplicado fue un cuestionario de David Chaparro y Lourdes Vega Muñoz, estructurado tipo Likert. El estudio concluyó que existe una relación positiva moderada entre ambas variables. Se recomendó elaborar programas de capacitación en mejoramiento del clima organizacional y el rendimiento académico para la institución educativa con la finalidad de enmendar deficiencias y limitaciones.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **Variable 1: Clima organizacional**

#### **Teoría del clima organizacional de Likert**

A lo largo del tiempo, se han venido desarrollando numerosas teorías respecto al clima organizacional y su implicancia, sin embargo, se ha elegido la Teoría de Rensis Likert como respaldo al estudio realizado.

La teoría del clima organizacional de Likert (1965) citado por Brunet (2004) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido tenemos las siguientes variables:

(a) variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. (b) Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización. (c) Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias.

Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son: (a) clima de tipo autoritario, que se encuentra conformado por el sistema I autoritario explotador y el sistema II autoritarismo paternalista y (b) clima de tipo participativo, conformado por el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

## **Sistema I. Autoritario explotador**

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado.

Sus principales características son: (a) proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio. (b) Sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas. (c) Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí. (d) Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

## **Sistema II. Autoritario paternalista**

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema I. En el fondo es un sistema I, pero condescendiente y menos rígido.

Sus principales características son: (a) proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones. (b) Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la empresa. (c) Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

## **Sistema III. Consultivo**

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima y existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los



dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente.

Sus principales características son las siguientes: (a) proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración. (b) Sistema de comunicación: prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigidas hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo. (c) Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema I y, en menor grado en el sistema II. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva. (d) Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas materiales como los incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales y simbólicos como son el prestigio y estatus, aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

#### **Sistema IV. Participación en grupo**

Se caracteriza porque la dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal- ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basa en la amistad, las

responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert.

Sus principales características son las siguientes: (a) proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados. (b) Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia. (c) Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, entre otros. El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales. (d) Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas. Mientras que el sistema I se refiere al manejo organizacional autocrático, que recuerda en muchos sentidos la teoría X,

caracterizada por McGregor, el sistema IV recuerda la teoría Y.

AUTORITARIO CENTRADO EN EL PUESTO		PARTICIPATIVO, CENTRADO EN EL EMPLEADO	
Sistema 1: Explotador Autoritario	Sistema 2: Benevolente-autoritario	Sistema 3: Consultivo	Sistema 4: De grupo Participativo
Productividad Mediocre	Productividad buena a regular 1	Productividad buena	Productividad excelente

*Figura 1.* Teoría de la organización de LIKERT.

El sistema I se encuentra generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología rudimentaria, y en donde el personal empleado es de nivel intelectual extremadamente bajo, como ocurre en el área de producción de las empresas de construcción civil o construcción industrial, es el caso de construcciones hidroeléctricas, pavimentación de autopistas, entre otros. El sistema II se encuentra frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas, es el caso del área de producción y montaje de empresas industriales, y en las oficinas de ciertas fábricas. El sistema III se emplea, por lo general, en las empresas de servicios, es el caso de los bancos e instituciones financieras y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas, en términos de relaciones con sus empleados. El sistema IV se encuentra poco en la práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y en donde el personal es muy especializado y desarrollado, es el caso de las empresas de servicios y de publicidad, de consultoría en ingeniería y en administración, en las cuales los profesionales realizan actividades complejas.

Likert elaboró una especie de cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cuál sistema administrativo utilizan. Ese cuestionario define el llamado perfil organizacional de Likert y sitúa a la empresa en función del sistema de administración que en ella se utiliza. Como consecuencia de sus investigaciones, Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema IV esté situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más se aproxime una empresa al sistema I, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras. Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema IV no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo. Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo.

Un aspecto importante es que la estructura organizacional tradicional, representada por los sistemas I y II, utiliza sólo la forma individual de la administración: el modelo de la interacción hombre a hombre, es decir la vinculación directa y exclusiva entre superior y subordinado. Las nuevas estructuras organizacionales (representadas por los sistemas III y IV) utilizan el modelo de organización grupal. En realidad, el sistema IV utiliza un modelo de organización grupal que se superpone. Cada grupo de trabajo se vincula al resto de la empresa a través de personas que son miembros de otros grupos de trabajo. Estas personas que superponen su vinculación y su relación con más de un grupo son denominadas eslabones de vinculación superpuesta, son verdaderos lazos entre grupos de trabajo diferentes, la estructura organizacional permite una vinculación de grupos.

La interacción se presenta no solamente entre los subordinados, sino también entre los subordinados y los superiores. En cada nivel jerárquico, los subordinados que constituyen un grupo de trabajo y que son afectados por una

determinada decisión están bastante comprometidos con ella. Cada grupo de trabajo se compone de un superior y de los empleados subordinados a ese superior. De esta manera, uno o más individuos de cada grupo son eslabones de vinculación con los demás grupos de la empresa, de allí la expresión eslabones de vinculación superpuesta.

Así el sistema IV se fundamenta en tres aspectos principales: (a) la utilización de principios y técnicas de motivación en vez de la dialéctica tradicional de recompensa y castigo. (b) La constitución de grupos de trabajo altamente motivados, estrechamente entrelazados y capaces de empeñarse a fondo para alcanzar los objetivos empresariales. La competencia técnica no debe ser olvidada. El rol de los eslabones de vinculación superpuesta es fundamental. (c) La adopción de los principios de relaciones de apoyo: la administración adopta metas de elevado desempeño para sí misma y para todos los empleados y establece los medios adecuados para lograrlas. Estas metas de eficiencia y productividad pueden alcanzarse mejor mediante un sistema de administración que permita condiciones también para satisfacer las necesidades de los empleados.

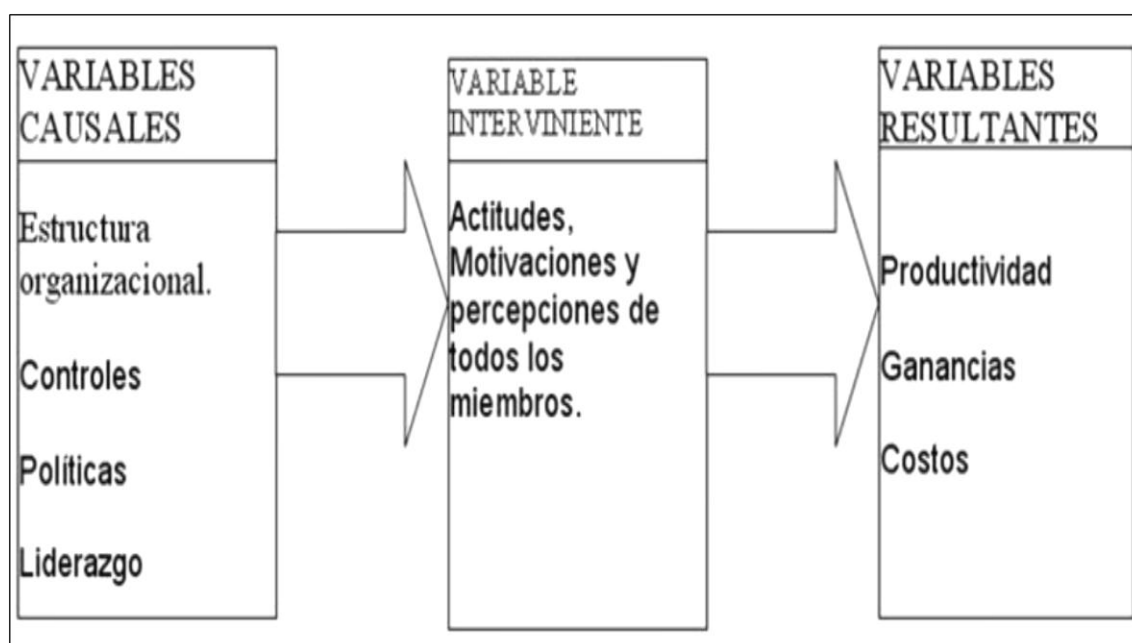


Figura 2. Modelo de la organización de LIKERT.

Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para dicho autor las variables administrativas, como el estilo de administración, las estrategias y la estructura organizacional son variables causales, mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado. Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal. Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando, que es la manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados. (b) Características de las fuerzas motivacionales, que son las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades. (c) características de los procesos de comunicación, que se refieren a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo. (d) Características del proceso de influencia, que se refiere a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir los objetivos. (e) Características del proceso de toma de decisiones, referidos a la pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades. (f) Características de los procesos de planificación, que es la estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales. (g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales. (h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento, referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización, ya sea en un ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo.

Tabla 1

*Evolución del clima organizacional*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Aportes</b>
1939	Lewin, Lippitt y White	Relación entre estilo de liderazgo y clima.
1946	Likert	Teoría del clima organizacional de Likert.
1953	Fleishman	Desarrollo de la actitud del líder y escalas de comportamiento.
1960	McGregor	El clima es determinado en un primer momento por los directivos y transmitido mediante relaciones a sus subordinados.
1968	Litwin y Stringer	Clima como concepto central que describe los efectos de la situación de los individuos en sus motivaciones para el éxito, poder y afiliación.
1972	Schneider y Hall	Clima es una función de comportamientos particulares.
1973	Johannesson	Revisión crítica del clima como influencia en las actitudes de trabajo.
1973	Payne y Mansfield	Las percepciones del clima varían en función del nivel de la organización.
1973	Pritchard y Karasick	El clima parece estar relacionado con el resultado de las subunidades y la satisfacción de los individuos en el trabajo.
1974	Hellriegel y Slocum	Revisión crítica de la investigación sobre clima como variable independiente y dependiente.
1974	Lawler, Hall y Odham	El clima parece estar significativamente relacionado con el resultado organizacional y la satisfacción con el trabajo.
1974	Waters, Roach y Batáis	Factores analíticos de estudio del clima de las relaciones.
1976	Payne, Fineman y Wall	Discusión de similitudes y diferencias en el modo en que clima y satisfacción en el trabajo han sido conceptualizados y medidos.
1980	Zohar	Primera evaluación empírica de clima "para algo".
1983	Schneider y Reichers	Una simbólica perspectiva es ofrecida como explicación de la formación del clima en las organizaciones.
1991	DeCotiis y Koys	Revisión de la literatura sobre clima organizacional de la que resulta la identificación de 8 dimensiones del constructo.
2004	Palma	Construcción de la escala de clima laboral (CL-SPC) en una muestra de trabajadores dependientes de Lima Metropolitana.

**Concepto de la variable clima organizacional**

Para Palma (2004) el clima organizacional es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados en las organizaciones (p. 2). Esta variable se refiere a la percepción del trabajador con respecto a su ambiente

laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan la tarea. El clima tiene que ver con las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los empleados y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante que interviene entre los factores organizacionales y los individuales.

Según refirió Goncalves (1999) el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros aspectos (p. 2), esta definición es un importante punto de vista en esta investigación.

Para Rodríguez (1999) la definición de clima organizacional se ha entendido como un conjunto de factores que los miembros de una organización aprecian de sus vivencias, experiencias y percepciones organizacionales. El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (p.159), según esta definición el clima organizacional es parte fundamental dentro de una organización, ya que está constituido por directrices que cada trabajador tiene de sí mismo y de la organización.

Pulido (2003) indicó que el clima organizacional es la percepción del micro entorno que surge como resultado tanto de pautas de comportamientos cotidianas y diferenciadas como de valores los cuales influyen y afectan el significado y la relación de las personas involucradas en ella (p.77). En esta forma las personas al interactuar y poner en práctica sus valores crean un determinado ambiente dentro de la institución.



Da Silva (1995) señaló respecto al clima organizacional que es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales (p. 425).

Para Chiavenato (2007) el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta (p. 87), donde su influencia en los miembros de la organización es fundamental en su conducta.

Para nuestra investigación se va a considerar la definición que realiza Palma (2004) debido a que su conceptualización de clima organizacional es la misma que comparte el investigador respecto a la percepción que tiene el trabajador sobre su ambiente laboral en cuanto a las características de realización personal, involucramiento, supervisión, información y condiciones laborales, lo que significa que dependerá de nuestra capacidad sensorial para discernir qué tan óptimo o desfavorable es el medio donde un trabajador brinda un esfuerzo laboral. Asimismo, el lugar y ambiente donde el trabajador se desenvuelve cotidianamente, el trato que el jefe o el líder le brinde a su equipo de trabajo, la relación que se tenga con el resto del personal que integra la organización, entre otros factores, conformarán el clima organizacional, siendo el vínculo o el obstáculo para el buen rendimiento de los trabajadores y por ende del buen funcionamiento de la organización en su conjunto.

## **Dimensiones del clima organizacional**

### **Primera dimensión: Realización personal**

Palma (2004) definió esta dimensión como la “apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.” (p. 4). Esta

dimensión se refiere a la posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo, es decir, es la probabilidad percibida por los trabajadores, de que en una organización éstos encontrarán apoyo y estímulos para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades dónde ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales; los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

### **Segunda dimensión: Involucramiento laboral**

Palma (2004) definió esta dimensión como la “identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.” (p. 4). Esta dimensión se refiere a la existencia de un mayor compromiso con la organización, concluyendo que el compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar. De tal manera es necesario que los trabajadores emanen el espíritu de cooperación, es decir, el sentimiento de apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, para alcanzar un mayor disfrute frente a la tarea.

### **Tercera dimensión: Supervisión**

Palma (2004) definió esta dimensión como las “apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.” (p. 4). Esta dimensión se refiere al papel que juega el supervisor, el cual brinda apoyo a los trabajadores para superar obstáculos dentro de la organización y la evaluación que éste realiza a los trabajadores ayuda a mejorar la satisfacción y producción de los empleados. De tal manera que los

individuos que se preocupan primero por sus empleados y después por la tarea a realizar probablemente logren una producción mayor y cuenten con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centran en la producción tienen un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozan de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo. Por otra parte, la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, quien, además ofrece halagos por el buen desempeño, escucha opiniones de sus empleados y muestra un interés en ellos. Además de las retribuciones, es importante que los supervisores y jefes directos brinden un soporte autónomo a sus empleados y fomenten un clima positivo a través del empoderamiento (libertad para que puedan opinar y decidir por ellos mismos). De esta manera el trabajador percibirá su ambiente laboral de modo favorable, lo cual influirá directamente en su motivación. Este aspecto también contribuye al buen clima laboral, dado que los colaboradores al tener claridad sobre sus líneas de autoridad generan confianza y una mejor solución de los conflictos laborales que suceden en las áreas de la organización.

#### **Cuarta dimensión: Comunicación**

Palma (2004) definió esta dimensión como la “percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.” (p. 4). Esta dimensión se refiere si se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo y si la organización fomenta y promueve la comunicación interna. Por ello la comunicación es un elemento muy importante en las empresas, ya que una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común. El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas. Además, si el canal de comunicación es bueno y asertivo se obtendrán mejores resultados en los compromisos organizacionales.

## **Quinta dimensión: Condiciones laborales**

Palma (2004) definió esta dimensión como el “reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.” (p. 4). Esta dimensión tiene que ver con la percepción de que tan atractiva es la remuneración en comparación con otras organizaciones o si se dispone de tecnología que facilite el trabajo. Las variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, entre otras, son variables que afectan el clima organizacional. Si un empleado no logra desarrollar sus labores en un espacio adecuado, no rendirá como se espera en las tareas asignadas. A los empleados les interesa su ambiente de trabajo; se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

### **Variable 2: Satisfacción laboral**

#### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, la misma que ha sido adoptado en la presente investigación.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, entre otros. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son referidos al trabajo como la

responsabilidad, logro, y otros referidos a éste.

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	• Realización exitosa del trabajo.	• Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc.	INSATISFACTORES	• Status elevado.	• Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.
	• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.			• Incremento del salario.	
	• Promociones en la empresa, etc.			• Seguridad en el trabajo, etc.	

Figura 3. Teoría bifactorial de Herzberg

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede ser generada por los factores intrínsecos, a los que Herzberg llamó factores motivadores, mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos, a los que Herzberg denominó de factores higiénicos. Otras investigaciones posteriores no corroboraron exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre los llamados factores intrínsecos y extrínsecos es bastante importante y útil. Actualmente existen interesantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otro factor. Definiremos estos factores a continuación.

### Factores higiénicos o factores extrínsecos

Estos factores se encuentran relacionados con la insatisfacción, debido a que se localizan en el ambiente que rodea 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: (a) el salario, (b) los beneficios

sociales, (c) el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, (d) las condiciones físicas y ambientales de trabajo, (e) las políticas y directrices de la empresa, (f) el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, (g) los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y (h) la seguridad personal.

Son factores de contexto y se encuentran situados en el ambiente externo que rodea 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, generar incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivaron el trabajo de las personas por medio de recompensas conocida como motivación positiva, o castigos llamada también motivación negativa. Según las exploraciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, debido a que no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran poder 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, debido a que 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**

Estos factores están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona realiza. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan directamente

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 la persona 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 relacionados al reto y a la oportunidad para la creatividad individual. Con lo cual, pierden el significado psicológico para la persona 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 bastante 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 Herzberg, 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.

Para Herzberg la satisfacción y la 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. En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que: (a) la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña, que es conocido como los factores motivacionales o de satisfacción. (b) La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los

compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado, estos son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina enriquecimiento de tareas, también conocido como enriquecimiento del cargo, el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el trabajador pueda continuar con su crecimiento individual. De esta manera, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus propias características personales. El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical, a través de la eliminación de tareas más simples y elementales y la adición de tareas más complejas; u horizontalmente a través de la eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad.

Según Herzberg, el enriquecimiento de las tareas genera efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). Sin embargo, algunos críticos de ese sistema indican una serie de efectos indeseables, como lo son el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.



Tabla 2

*Evolución de la satisfacción laboral*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Aporte</b>
1935	Happock	Nivel socioeconómico, preparación de la persona para el tipo de trabajo.
1959	Herzberg y otros	Factores de Higiene o extrínsecos: vinculados con las necesidades básicas. Motivadores o intrínsecos: Logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, progreso y crecimiento personal
1967	Weiss, Dawis, England y Lofquist	Seguridad, servicio social, valores morales, actividad, responsabilidad, condiciones de trabajo, supervisión técnica, creatividad, relaciones humanas, logro, reconocimiento.
1968	Locke	Eventos de la satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo, el salario y las condiciones de trabajo. Agentes que hacen posible los eventos: satisfacción con la supervisión y la dirección.
1968	Porter y Lawler	Percepción de equidad y naturaleza de la tarea.
1973	Lawler	Aspectos internos del trabajo: Sentimientos de logro, autoestima, independencia, control. Aspectos externos del trabajo: Entorno, salario, promoción.
1975	Hackman y Oldham	Feedback, significación de la tarea, variedad de la tarea, identidad de la tarea y autonomía.
1979	Quinn y Staines	La relación con los compañeros, el confort, tareas desafiantes, recompensas financieras, adecuación de los recursos y promoción.
1979	Warr, Cook y Wall	Factores intrínsecos: reconocimiento, responsabilidad, aspectos relativos al contenido de la tarea. Factores extrínsecos: Horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo.
1983	Schnacke	Aspectos intrínsecos, extrínsecos y sociales que cubren las respuestas cognitivas y afectivas de los individuos en conexión con el entorno laboral.
1988	Aguado	Salario, supervisión, reconocimiento, oportunidades de ascensos, otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, recreación y actividades en organizaciones.
1990	Meliá <i>et al.</i>	Satisfacción con la supervisión, el ambiente físico de trabajo, las prestaciones materiales, satisfacción intrínseca, satisfacción con la remuneración y con las relaciones interpersonales.
1996	Bravo, Peiró y Rodríguez	Supervisión, la organización, condiciones de trabajo, progreso en la carrera, estabilidad en el trabajo, desarrollo personal y la satisfacción intrínseca y extrínseca general.
1999	Palma	Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC.
2004	Mc Namara	Calidad de la relación con el supervisor, estado físico del ambiente en que el individuo trabaja y grado de realización en el trabajo.

## **Concepto de la variable satisfacción laboral**

Palma (1999) definió la satisfacción laboral como la actitud que tiene el trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas (Juárez-Adauta, 2012, pp 308-309). Esta variable tiene relación con el desempeño, un trabajador feliz es un trabajador productivo, esto quiere decir que mientras el empleado se encuentre motivado y contento con las actividades que realiza y con el ambiente laboral, pondrá mayor tesón en sus actividades y obtendrá mejores resultados.

Blum y Naylor (1988), definen a la satisfacción laboral como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo y los factores concretos (compañía, supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, etc.) que determinan la conducta de satisfacción o insatisfacción en el empleado.

Fernández (1999), considera a la satisfacción como una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo y señala siete factores que inciden en la satisfacción laboral: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

Además, Davis y Newstrom (2003), indicaron que, para definir la satisfacción laboral se deberá tomar en cuenta el concepto de las emociones, puesto que para ellos los empleados desarrollan su trabajo de acuerdo a la motivación recibida en el entorno laboral.

Landy y Conte (2005) indican que satisfacción laboral es una actitud positiva, estado emocional de la persona que resulta de la valoración del trabajo o

de la experiencia laboral. Es por eso que la satisfacción es el resultado de las características intrínsecas del puesto de trabajo, determinando con ello que dichos factores satisfacen las necesidades de motivación.

Robbins y Judge (2009) definieron la satisfacción laboral como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo (p. 79). Es resulta ser un importante punto de vista.

Chiavenatto (2007) indicó que la satisfacción laboral es la actitud general que resalta cuando los sujetos mediante el desarrollo de su actividad laboral logran el cumplimiento de sus expectativas y que es generado por los factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos.

Para este estudio se va a considerar la definición que realiza Palma (1999) debido a que su conceptualización de la satisfacción laboral es la misma que comparte el investigador. Se puede considerar entonces que la satisfacción laboral no es más que una actitud de complacencia que cada empleado puede experimentar al ser valorado su trabajo y ver cumplidas sus expectativas. Por lo tanto, un trabajo puede ser excesivamente demandante y que amerite mucha responsabilidad por parte del empleado, pero si se le proporciona las herramientas necesarias para poder realizar sus actividades, se le brinda una remuneración adecuada al trabajo que realiza y los beneficios que todo trabajador necesita y por derecho debe obtener, este va a manejar altos niveles de satisfacción.

## **Dimensiones de la satisfacción laboral**

### **Primera dimensión: Satisfacción intrínseca**

Para Herzberg la satisfacción intrínseca, conocida también como factores motivacionales o factores intrínsecos son aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc. Estos factores generan la satisfacción laboral. (Pérez y Fidalgo, 2011). Esta dimensión está relacionada con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, los factores motivacionales involucran el crecimiento individual, reconocimiento, logro, progreso, responsabilidad y el trabajo mismo.

### **Segunda dimensión: Satisfacción extrínseca**

Para Herzberg los factores higiénicos o factores extrínsecos están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción. (Pérez y Fidalgo, 2011). Esta dimensión se refiere a las condiciones en las que las personas desempeñan su trabajo, las cuales se vinculan principalmente con el contexto del puesto. Los principales factores higiénicos son: sueldo, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, políticas y administración de la organización, calidad de la supervisión, relación con los subordinados, relación con los colegas, relación con superiores y estatus.

### **1.3 Justificación**

La presente investigación se realizó con la finalidad de evidenciar el criterio de análisis en el que se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

Los resultados de esta investigación permitirán visualizar la percepción que tienen los colaboradores de esta institución como indicador que permita mejorar la satisfacción en el trabajo y el desarrollo constante en organizaciones del Estado.

### **Teórica**

La justificación teórica de esta investigación radica en la importancia que tienen las variables clima organizacional y satisfacción laboral en el funcionamiento psicológico del recurso humano en las instituciones, permitiéndonos comprender con mayor objetividad la relación existente del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los colaboradores en una institución del Estado como lo es la SUNAT.

### **Práctica**

La justificación esta investigación es práctica porque la información generada permitirá a los directivos de esta institución gubernamental diseñar estrategias adecuadas que logren resolver los problemas relacionados con las variables clima organizacional y satisfacción laboral en la SUNAT.

### **Metodológica**

La justificación de esta investigación es metodológica porque servirá de un importante material de revisión y de referencia para otros investigadores que desean estudiar y aportar en estudios referidos al clima organizacional, la satisfacción laboral y la relación existente entre ambas variables, que permita a las organizaciones mantener un recurso humano satisfecho y un clima organizacional amigable.

## 1.4 Problema

En una época muy compleja, llena de cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. Una organización es un sistema cooperativo racional. La racionalidad reside en los fines que se propone la organización y en el alcance de los objetivos comunes. En el fondo, las organizaciones existen para alcanzar objetivos que las personas solas no podrían.

Para alcanzar los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones tienen una buena percepción de lo que está ocurriendo en la organización, es decir, la percepción del ambiente interno o ambiente de trabajo, de la vivencia diaria, la interacción humana compartida por los miembros de la organización que se conoce como clima organizacional. Así mismo, se requiere que los integrantes de la organización se encuentren satisfechos laboralmente, que comprende el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo, incluyendo la remuneración a su labor, las relaciones humanas, la seguridad, etc. que se entiende como satisfacción laboral. El clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que toman en cuenta el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño en el trabajo.

Existen diversas situaciones en una organización que pueden generar estados de inestabilidad, confusión, irritabilidad o incertidumbre, como los cambios de directivos, los relevos sin previo aviso, resultados por debajo de lo esperado, falta de dirección estratégica o capacidad para tomar decisiones. Todas estas situaciones ocasionan que los empleados se sientan insatisfechos e inevitablemente crean un ambiente de dudas, en el cual, muchos de los trabajadores inician una búsqueda de empleo en otra organización, descuidando su labor y sumando un problema más a la empresa. Esta realidad es una constante que puede ser observada a nivel mundial. Por ejemplo, según una

encuesta internacional del Euro Barómetro, aplicada en los primeros meses del 2014 en los 28 estados miembros de la Unión Europea, los países en los que la satisfacción laboral es considerada baja fueron Grecia (16%), Croacia (18%), España (20%), Italia (25%) y Bulgaria (31%), llegando a puntualizar entre los aspectos que deben ser mejorados como el aumento de la intensidad del trabajo, la importancia del estrés laboral percibida por los trabajadores, las largas jornadas laborales y la excesiva carga de tareas (Universia España, 2014).

De manera similar, en el Cuarto Sondeo de Empleo, realizado en jóvenes de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú, Puerto Rico y Uruguay sólo el 12% de los encuestados señaló que estaba contento con su empleo (El Comercio, 2012). En nuestro país también se evidencia la presencia de dicha situación, tal como lo describe Supera (2014), quien realizó un estudio sobre satisfacción laboral con 1500 colaboradores de los sectores de minería de Lima, Arequipa y Chiclayo, encontrando que aproximadamente la mitad de empleados no se encuentra feliz en su centro de trabajo (45%) y la mayoría mencionó que dicha condición se debe a los problemas que están vinculados con el clima organizacional, asimismo el 52% de encuestados afirmó sentir que sus ideas y opiniones son pocos valorados en la organización donde laboran, a diferencia del 7% que considera que sus propuestas sí son muy valoradas. Por el contrario, en un estudio realizado por Grupo GFK (2013) se determinó que en Lima el 88% de los trabajadores encuestados, en puestos administrativos, están satisfechos con la relación con sus compañeros de trabajo, el 76% está satisfecho con el ambiente laboral de su trabajo, 74% se siente satisfecho con la relación que tienen con su jefe, el 72% de los trabajadores se sienten satisfechos con las posibilidades de participación en su trabajo.

El clima organizacional es la percepción sobre los aspectos vinculados con el ambiente de trabajo, entendido como un aspecto analítico que orienta a cada acción preventiva necesaria, optimizando y fortaleciendo el trabajo en base a los resultados obtenidos organizacionalmente (Palma, 2004). Asimismo, Forehand y Gilmer (citado por Cascio & Guillén, 2011) señalan que el clima es un conjunto de características que describen a una organización, las mismas que difieren de una

organización a otra, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones. Es así que cuando la motivación entre los trabajadores se encuentra en un nivel bajo, el clima organizacional también tiende a bajar, caracterizándose por apatía, desinterés e insatisfacción llegando a estados de inconformidad, provocando situaciones donde se pueden enfrentar abiertamente contra la organización que laboran. Por el contrario, el clima organizacional tiende a ser favorable en las situaciones que aportan satisfacción de las necesidades personales mejorando el compromiso laboral, es decir, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de los individuos y viceversa, como si se tratara de una retroalimentación recíproca (Fuentes, 2012).

La satisfacción laboral es un factor relevante en el desarrollo del clima laboral, pues según Chiavenato (2009) para que una organización sea eficientemente óptima, debe procurar llegar a ser un ambiente gratificante y atractivo laboralmente para las personas que se desempeñan en dicho medio. El nivel de satisfacción laboral ayuda a asumir competencias, logrando mantener un clima organizacional saludable, motivacional y comprometido laboralmente. La satisfacción laboral implica la condición de los individuos frente a su función en la organización, por lo que sus actitudes están estrechamente relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación, influyendo de esta manera en las decisiones que tome. En este contexto, podemos mencionar que la eficiencia en una organización se puede optimizar cuando se infunde en las personas actitudes optimistas y favorables hacia el desempeño laboral.

En nuestro país la modernización del Estado es una necesidad en la cual todos los sectores sociales y políticos están de acuerdo, ello implica la actualización de la gestión de cada una de las instituciones públicas, instaurando avances en materia de modernización y profesionalización en la administración del Estado. De esta manera la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) para cumplir con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 ha considerado en su Planeamiento Estratégico (PEI 2017-2019) la dirección que debe tomar la entidad en el marco



de sus mandatos legales y ser la base para diseñar la estructura organizacional y los procesos de gestión que permitan alcanzar los objetivos planteados de la manera más oportuna y eficiente. Estos objetivos incluyeron una serie de medidas en materia de política tributaria, como la rebaja de tasas impositivas, y un tratamiento tributario especial a la pequeña y mediana empresa para que se formalice. Iniciándose desde diciembre del 2016 un plan integral basado en la simplificación del régimen tributario para las pequeñas empresas para hacer más atractiva la formalidad e incentivar su crecimiento, la generación de medidas administrativas en SUNAT para acercarla más al contribuyente y a la pequeña empresa; y la articulación intersectorial de reformas de simplificación administrativa y desregulación que faciliten el crecimiento de las pequeñas empresas y para ayudar a que sean formales. Estos cambios de gran importancia en la Institución han recaído en todos los grupos operativos y han recargado aún más las actividades y tareas en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información (INSI), área encargada de dirigir el desarrollo y mantenimiento de la plataforma informática de la SUNAT, así como el de supervisar las acciones de las unidades orgánicas desconcentradas, elevar las propuestas de las alianzas estratégicas y/o convenios, administrar la arquitectura de sistemas de información y controlar la formulación y actualización de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias hacia la Alta Dirección para su aprobación. Estos cambios en materia tributaria y aduanera de importancia para el país no han ido de la mano con el del desarrollo del recurso humano, aspecto si considerado en años anteriores como una estrategia básica para lograr que el personal se encuentre altamente comprometido, motivado y goce de oportunidades de crecimiento laboral que le permita desempeñarse mejor y aportar cada vez más a la cadena de valor institucional.

La presente investigación pretende despertar la reflexión de los directivos de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT sobre las condiciones laborales y la forma cómo se desenvuelve el personal, considerando que estos factores son determinantes en el éxito del trabajo de toda organización y que nos permita iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden al personal identificarse con la institución y desarrolle un

clima de trabajo altamente motivador, además de lograr niveles de satisfacción personal de acuerdo con tales resultados. El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables del comportamiento organizacional que, al establecer una relación entre ellas, nos permiten observar y determinar la relación causal.

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?

### **Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre la realización personal del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?

¿Qué relación existe entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?

¿Qué relación existe entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?

¿Qué relación existe entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?

¿Qué relación existe entre las condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?

## 1.5 Hipótesis

### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

### **Hipótesis específicas**

Existe relación significativa entre la realización personal del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

Existe relación significativa entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

Existe relación significativa entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

Existe relación significativa entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

Existe relación significativa entre las condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

## 1.6 Objetivos

### **Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

### **Objetivos específicos**

Establecer la relación que existe entre la realización personal del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

Establecer la relación que existe entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

Establecer la relación que existe entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

Establecer la relación que existe entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

Establecer la relación que existe entre las condiciones laborales de organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1 Variables**

### **Variable 1**

La primera variable de la investigación es clima organizacional.

### **Variable 2**

La segunda variable de la investigación es satisfacción laboral.

#### **Variable 1: Clima organizacional**

Palma (2004) el clima organizacional es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. (p. 2)

#### **Variable 2: Satisfacción Laboral**

Palma (1999) definió la satisfacción laboral como la actitud que tiene el trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas. (Juárez-Adauta, 2012, pp 308-309).

## **2.2 Operacionalización de variables**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) refiriéndose a la operacionalización de las variables, afirmaron que es el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes. La operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable. Cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías. (p. 211).

**Variable 1: Clima organizacional**

Para el recojo de información de la primera variable se utilizó un cuestionario dirigido a los colaboradores de las áreas informáticas, dicho instrumento consta de 50 ítems, que facilitará la obtención de resultados que permitan conocer el clima organizacional en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017, según la tabla 3.

Tabla 3

*Operacionalización de la variable independiente: Clima organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas y valores</b>	<b>Niveles y rango</b>
Realización personal	Mejora personal	1, 2, 3, 4, 5, 6.	1= Ninguna o Nunca	1= Malo
	Mejora profesional	7, 8, 9, 10.	2= Poco	2= Regular
Involucramiento laboral	Compromiso con la organización	11, 12, 13, 14, 15, 16.	3= Regular o Algo	3= Bueno
	Identificación con la organización	17, 18, 19, 20.	4= Mucho	
Supervisión	Apoyo para las tareas	21, 22, 23, 24, 25, 26.	5= Todo o siempre	
	Funcionamiento	27, 28, 29, 30.		
Comunicación	Fluidez en la comunicación	31, 32, 33, 34, 35.		
	Claridad en la comunicación	36, 37, 38, 39, 40.		
Condiciones laborales	Elementos materiales	41, 42, 43, 44, 45, 46.		
	Elementos psicológicos	47, 48.		
	Elementos económicos	49, 50.		



**Variable 2: Satisfacción laboral**

Para la recopilación de información de la segunda variable en esta investigación se utilizó un cuestionario aplicado a los colaboradores de las áreas informáticas, dicho instrumento consta de 36 ítems, que facilitarán la obtención de datos que permitan conocer la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017; según la tabla 4.

Tabla 4

*Operacionalización de la variable dependiente: Satisfacción laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas y valores</b>	<b>Niveles y rango</b>
Satisfacción intrínseca	Desarrollo Personal	4,10,18,25,29,34.	1= Ninguna o Nunca	1= Malo
	Desempeño Tareas	5,11,19,26,30,35.	2= Poco	2= Regular
Satisfacción extrínseca	Condiciones Físicas y/o Materiales	1,13,21,28,32.	3= Regular o Algo	3= Bueno
	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	2,7,14,22.	4= Mucho	
	Políticas Administrativas	8,15,17,23,33.	5= Todo o siempre	
	Relaciones Sociales	3,9,16,24.		
	Relación con la Autoridad	6,12,20,27,31,36.		

### **2.3 Método de la investigación**

Esta investigación se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo. Cegarra (2012), estableció que el método hipotético deductivo, consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles de la muestra si estos están de acuerdo con aquellas hipótesis planteadas. (p. 82). El método hipotético deductivo tiene varios pasos esenciales: (a) observación del fenómeno a estudiar, (b) creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, (c) deducción de resultados comprobando la verdad de los enunciados. Este método obliga al investigador a combinar la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación). Podemos mencionar que el método hipotético deductivo es un proceso interactivo, es decir, que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos.

### **2.4 Tipo de Investigación**

El tipo de estudio en el presente trabajo está dentro de la investigación básica. Valderrama (2013) expresó que la investigación básica, es conocida también como investigación teórica, pura o fundamental y está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata. Se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes (p.164). Algunos autores la denominan investigación dogmática y se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

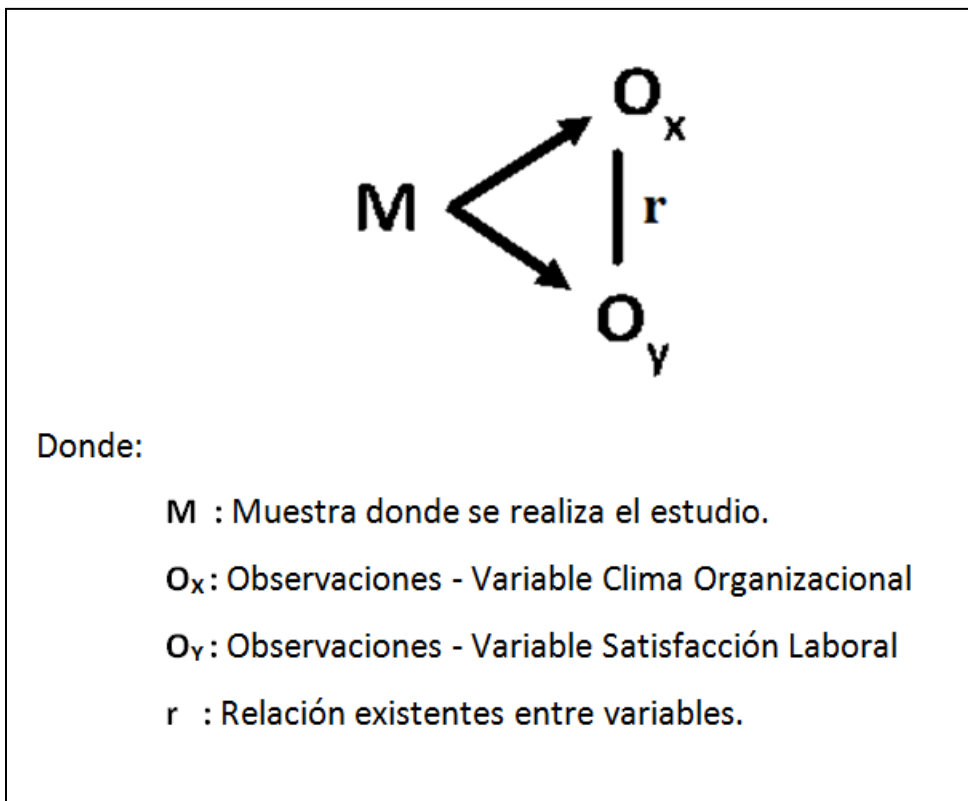
Según el alcance, la presente investigación es de tipo descriptivo correlacional. Según Hernández et al. (2014) un estudio de alcance descriptivo busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas,

grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p. 92).

Asimismo, para Hernández et al. (2014) este tipo de estudio correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Por momentos sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de estas variables y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (p.93).

## **2.5 Diseño de la Investigación**

La presente investigación está enmarcada según el diseño no experimental de forma transeccional correlacional. Según Hernández et al. (2014) las investigaciones no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.152). Respecto a los diseños transeccionales correlacionales este mismo autor indicó que estos diseños “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (p.158). Se muestra la figura 4.



*Figura 4.* Diseño de la Investigación.

Nota: Tomado de Hernández *et al.* (2014).

## 2.6 Población de estudio

### Población

La población de estudio correspondiente a la presente investigación estará conformada por 435 colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas e Información de SUNAT, 2017, según muestra la tabla 5. La población según Hernández *et al.* (2014) es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174), asimismo Bernal (2010) indicó que la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia, teniendo en cuenta: los elementos, las unidades de muestreo, el alcance y el tiempo (p. 160).

Tabla 5  
*Población de Estudio – Colaboradores*

<b>Gerencias</b>	<b>Total colaboradores</b>
Gerencia de Gestión de Procesos y Proyectos de Sistemas	64
Gerencia de Desarrollo de Sistemas	211
Gerencia de Calidad de Sistemas	92
Gerencia de Arquitectura	33
Gerencia de Operaciones y Soporte a Usuarios	35
Total	435

*Nota:* RRHH SUNAT (2016).

#### **Criterio de inclusión**

- Profesionales del área informática

#### **Criterio de exclusión**

- Personal administrativo
- Practicantes

#### **Muestra de estudio**

Se utilizó el muestreo de tipo probabilístico (muestreo aleatorio simple) para la determinación de una muestra de 166 colaboradores de una población de 435, de las gerencias informáticas de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. Según Hernández et al (2014) la muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173). Para el mismo autor en las muestras probabilísticas “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis” (p. 175).

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó utilizando la siguiente fórmula que se muestra en la figura 5.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n: Tamaño de muestra calculado.
- N: Tamaño de la población.
- Z: Valor de la distribución normal estándar (depende-nivel de confianza)
- p: Proporción con desempeño adecuado.
- q: Proporción con desempeño inadecuado.
- d: Nivel de precisión fijado por el investigador.

Figura 5. Diseño de la muestra.

Nota: Tomado de Hernández *et al.* (2014).

En la Tabla 6, mostramos el proceso de cálculo del tamaño de la muestra mediante la ecuación estadística, obteniéndose una muestra de 166 colaboradores.

Tabla 6

*Cálculo Estadístico del tamaño de la Muestra*

Nivel de confianza (%)	95	$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$
Valor en tabla Normal (Z)	1.96	
Tamaño de la población (N)	435	
p: proporción de desempeño adecuado	p =0.5	
q: proporción de desempeño inadecuado	q =0.5	
d: nivel de precisión fijado por el investigador	d =6%=0.06	<b>n = 166</b>

Nota: Tomado de Rufino Moya (2010).

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica de recolección de datos**

Para recoger los datos de la variable clima organizacional, se utilizó la técnica de la encuesta, de la misma manera para recopilar los datos de la variable satisfacción laboral se utilizó también la técnica de la encuesta. Morone (2013) se refirió a la definición de la técnica como los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas. Según este mismo autor, la encuesta es la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa.

### **Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento utilizado para recoger los datos de la variable clima organizacional fue un cuestionario, igualmente para recoger los datos de la variable satisfacción laboral se consideró un cuestionario. Según Hernández et al (2014) el cuestionario constituye un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (p. 217).

### **Instrumento de la variable clima organizacional**

Nombre: Escala de Clima Laboral CL-SPC.

Autor: Sonia Palma Carrillo (2004).

Objetivo: Medir la percepción del clima organizacional en los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información SUNAT.

Lugar de aplicación: Instalaciones de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT Sede Lima, 10 Mayo 2017.

Forma de aplicación: Directa.



Duración: 20 minutos.

Indicadores: Realización personal

Involucramiento laboral

Supervisión

Comunicación

Condiciones laborales

Descripción del instrumento: Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual para los colaboradores de la Intendencia de Sistemas de Información de SUNAT, que consta de 50 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición : El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción.

El cuestionario aplicado a los colaboradores de las áreas informáticas para la recopilación de información respecto del clima organizacional en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017; tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 7.

Tabla 7

*Escala de medición: Variable Clima Organizacional*

Índices	Puntaje
Ninguna o Nunca	1
Poco	2
Regular o Algo	3
Mucho	4
Todo o siempre	5

*Nota:* Tomado de Palma (2004) citado por Ruiz (2013).

### **Proceso de baremación**

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable clima organizacional que consta de 50 ítems, según muestra la figura 6 y tabla 8.

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
Máximo puntaje = (5 x 50) = 250
Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
Mínimo puntaje = (1 x 50) = 50
Rango (R) = 250 - 50 = 200
Amplitud (A) = (200 / 3) = 66.7
Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>
Primer Intervalo [ 50; 117>
Segundo Intervalo [117; 183>
Tercer intervalo [183; 250]

*Figura 6.* Baremación del clima organizacional.  
 Nota: Tomado de Hernández *et al.* (2014).

Tabla 8

*Niveles de Clima Organizacional*

<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>
Bueno	[183 ; 250]
Regular	[117 ; 183>
Malo	[ 50 ; 117>

*Nota:* Tomado de Rufino Moya (2010) citado por Vásquez (2015)

En forma análoga, se realiza el proceso de baremación para las dimensiones de la variable clima organizacional, según muestra la tabla 9.

Tabla 9

*Niveles de las dimensiones de la variable Clima Organizacional*

Niveles	Dimensión 1 Realización personal	Dimensión 2 Involucramiento laboral	Dimensión 3 Supervisión	Dimensión 4 Comunicación	Dimensión 5 Condiciones laborales
Cantidad de Ítems	10	10	10	10	10
Puntaje Máximo	50	50	50	50	50
Puntaje Mínimo	10	10	10	10	10
Rango (R)	40	40	40	40	40
Amplitud (A)	13	13	13	13	13

*Nota:* Tomado de Hernández *et al.* (2014).

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable clima organizacional trabajados en esta investigación se muestran a continuación en la tabla 10.

Tabla 10

*Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable clima organizacional*

Índices	Dimensión 1 Realización personal	Dimensión 2 Involucramiento laboral	Dimensión 3 Supervisión	Dimensión 4 Comunicación	Dimensión 5 Condiciones laborales
Bueno	[36 ; 50]	[36 ; 50]	[36 ; 50]	[36 ; 50]	[36 ; 50]
Regular	[23 ; 36>	[23 ; 36>	[23 ; 36>	[23 ; 36>	[23 ; 36>
Malo	[10 ; 23>	[10 ; 23>	[10 ; 23>	[10 ; 23>	[10 ; 23>

## **Instrumento de la variable satisfacción laboral**

Nombre: Escala de Satisfacción Laboral SL- SPC.

Autora: Sonia Palma Carrillo (1999).

Objetivo: Evaluar e identificar el grado de satisfacción laboral en los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT.

Lugar de aplicación: Instalaciones de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT Sede Lima, 10 Mayo 2017.

Forma de aplicación: Directa

Duración: 15 minutos

Indicadores: Condiciones Físicas y/o Materiales.

Beneficios Laborales y/o Remunerativos.

Políticas Administrativas

Relaciones Sociales

Desarrollo Personal

Desempeño de Tareas

Relación con la Autoridad

Descripción del instrumento: Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual para los colaboradores de la Intendencia de Sistemas de Información de SUNAT, que consta de 36 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.

Escala de Medición: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción.

El cuestionario aplicado a los colaboradores de las áreas informáticas para la recopilación de información respecto a la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017; tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 11.

Tabla 11

*Escala de medición: Variable Satisfacción Laboral*

Índices	Puntaje
Ninguna o Nunca	1
Poco	2
Regular o Algo	3
Mucho	4
Todo o siempre	5

*Nota:* Tomado de Palma (2004) citado por Ruiz (2013).

### Proceso de baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable satisfacción laboral, que consta de 36 ítems, según muestra la figura 7 y tabla 12.

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
Máximo puntaje = (5 x 36) = 180
Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)
Mínimo puntaje = (1 x 36) = 36
Rango (R) = 180 - 36 = 144
Amplitud (A) = (144 / 3) = 48
Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>
Primer Intervalo [ 36; 84>
Segundo Intervalo [ 84; 132>
Tercer Intervalo [132; 180]

*Figura 7.* Baremación de la satisfacción laboral.

*Nota:* Tomado de Hernández *et al.* (2014).

Tabla 12

*Niveles de Satisfacción Laboral*

<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>
Bueno	[132 ; 180]
Regular	[ 84 ; 132>
Malo	[ 36; 84>

*Nota:* Tomado de Rufino Moya (2010) citado por Vásquez (2015)

En forma análoga, se realiza el proceso de baremación para las dimensiones de la variable satisfacción laboral, según muestra la tabla 13.

Tabla 13

*Niveles de las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral*

<b>Niveles</b>	<b>Dimensión 1</b>	<b>Dimensión 2</b>
	<b>Satisfacción intrínseca</b>	<b>Satisfacción extrínseca</b>
Cantidad de Ítems	12	24
Puntaje Máximo	60	120
Puntaje Mínimo	12	24
Rango (R)	48	96
Amplitud (A)	16	32

*Nota:* Tomado de Hernández *et al.* (2014).

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable *satisfacción laboral*, se muestra en la tabla 14.

Tabla 14

*Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable satisfacción laboral*

Índices	Dimensión 1	Dimensión 2
	Satisfacción intrínseca	Satisfacción extrínseca
Bueno	[44 ; 60]	[88 ; 120]
Regular	[28 ; 44>	[56 ; 88>
Malo	[12 ; 28>	[24 ; 56>

### Validación a través de juicio de expertos

La validez del instrumento para las variables clima organizacional y *satisfacción laboral* está dado por Sonia Palma, ambos instrumentos fueron validados a través de 3 expertos, según se detalla en la tabla 15.

Tabla 15

*Expertos validadores de los instrumentos*

Experto	Especialidad
Mgr. Willian Sebastian Flores Sotelo	Gestión Económica Empresarial
Mgr. Sonia Romero Vela	Metodología de la investigación
Mgr. Santiago Gallarday Morales	Docencia e investigación universitaria

Para la validez de los instrumentos, se utilizaron criterios, según muestra la tabla 16. La validez del instrumento se conceptúa como: mide lo que debe medir, es decir debe estar orientada a la variable o tema de investigación (Hernández et al. 2014).

Tabla 16

*Criterios de evaluación por expertos*

<b>Criterios de evaluación</b>							
Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

*Nota:* Tomado de Hernández *et al.* (2014).

**Confiabilidad de los datos de los instrumentos**

Para determinar la consistencia interna de los instrumentos aplicados a la investigación, se utilizó el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para el 20% de la muestra, a razón de una prueba piloto. En la variable clima organizacional y sus dimensiones, se obtuvo el valor de 0.924 para los 10 ítems relacionados con la dimensión realización personal; 0.973 para los 10 ítems relacionados con la dimensión involucramiento laboral; 0.954 para los 10 ítems correspondientes con la dimensión supervisión, asimismo un valor de 0.983 para los 10 ítems relacionados con la dimensión comunicación y finalmente un valor de 0.893 para los 10 ítems relacionados con la dimensión condiciones laborales, los cuales representan en conjunto una confiabilidad alta, según muestra la tabla 17.

Tabla 17

*Alfa de Cronbach: Variable Clima organizacional*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Realización Personal	0.924	10
Involucramiento Laboral	0.973	10
Supervisión	0.942	10
Comunicación	0.983	10
Condiciones Laborales	0.893	10



Para estimar la consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado a la variable satisfacción laboral, el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” en cada una de sus dimensiones obtuvo el valor de 0.766 para los 12 ítems de la dimensión satisfacción intrínseca y el valor de 0.828 para los 24 ítems de la dimensión satisfacción extrínseca, los cuales representan una alta confiabilidad, según muestra la tabla 18.

Tabla 18  
*Alfa de Cronbach: Variable Satisfacción Laboral*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Satisfacción intrínseca	0.766	12
Satisfacción extrínseca	0.824	24

## 2.8 Métodos de análisis de datos

El método para el análisis de datos se sustenta en la utilización de los instrumentos de medición aplicados en la investigación. En una primera etapa, los instrumentos fueron validados a través del juicio de 3 expertos. Asimismo, la confiabilidad de los datos internos de los instrumentos obtenidos mediante los cuestionarios se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

En la segunda etapa se construyó la base de datos para las variables clima organizacional y satisfacción laboral con la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de medición, siendo procesados para la obtención de los resultados del análisis descriptivo e inferencial utilizando el software estadístico SPSS y el MS Excel 2010. Durante esta etapa, los resultados de los cuestionarios aplicados en la investigación sirvieron para efectuar la prueba de Normalidad de Kolmogórov-Smirnov (K-S), en donde se rechazó la hipótesis nula de normalidad de los datos. Por consiguiente, se determinó utilizar pruebas estadísticas no paramétricas para la validación de los instrumentos.

En la etapa subsiguiente, se llevaron a cabo las pruebas de hipótesis, de acuerdo a la utilización de la estadística no paramétrica. Para llevar a cabo la discusión de los resultados, éstos se realizaron mediante la contrastación entre los resultados de los antecedentes y los resultados obtenidos en el proceso de la investigación. Las conclusiones se establecieron considerando la discusión de los resultados en relación a los planteamientos del problema, objetivos, marco teórico y la contrastación de las hipótesis, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes determinadas en este estudio.

## **2.9 Aspectos éticos**

Para este estudio la ética es fundamental dentro del proceso de formulación, validación de instrumentos, recojo de datos del cuestionario, tratamiento, análisis de la información y los resultados obtenidos. En ese sentido, las encuestas se realizaron de forma inopinada, guardando la confidencialidad de las respuestas proporcionadas por cada uno de los trabajadores de la Institución, resguardando los datos recogidos sin juzgar la información obtenida.

### **III. Resultados**

### 3.1 Descripción de resultados

#### 3.1.1 Descripción de resultados de la variable clima organizacional

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla 19 y figura 8, el clima organizacional en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017 se considera “Regular” en el 60.8% de los colaboradores; asimismo, el 19.9% de ellos lo considera “Malo”, mientras que el 19.3% lo considera “Bueno”, lo que indica el predominio de una débil percepción del clima organizacional favorable en la Institución.

Tabla 19

*Descripción de los niveles del clima organizacional*

Niveles Clima Organizacional	f	%
Bueno [183;250]	32	19,3%
Regular [117;183>	101	60,8%
Malo [50;117>	33	19,9%
Total	166	100,0%

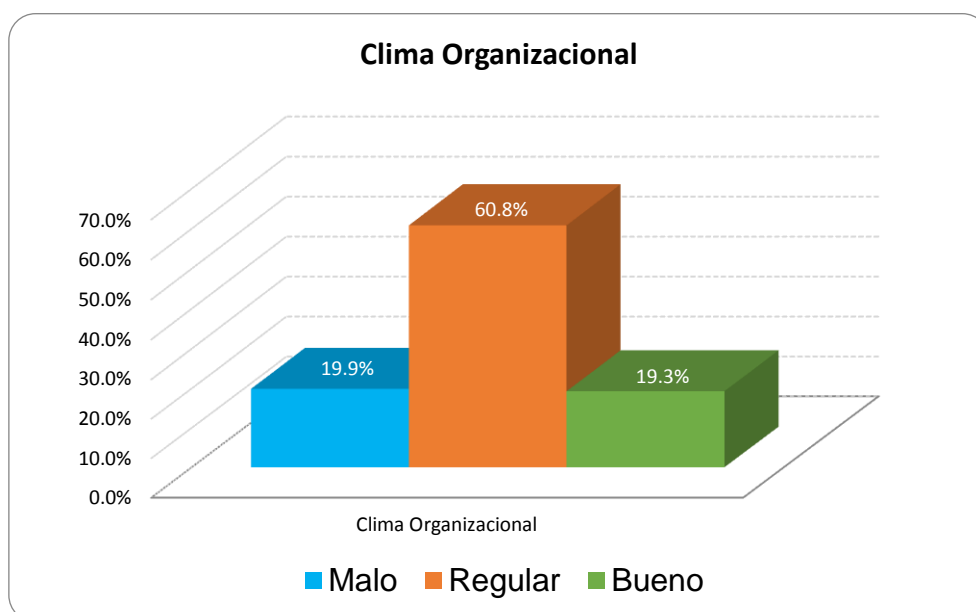


Figura 8. Niveles del clima organizacional.

En el análisis dimensional, se obtuvieron los siguientes resultados como se muestra en tabla 20 y figura 9.

Tabla 20

*Descripción de los niveles de las dimensiones del clima organizacional*

Niveles Dimensiones		Realización personal		Involucramiento laboral		Supervisión		Comunicación		Condiciones laborales	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
		Bueno	[36;50]	39	23,5%	38	22.9%	1	0.6%	43	25.9%
Regular	[23;36>	90	54,2%	95	57.2%	75	45.8%	90	54,2%	123	74.1%
Malo	[10;23>	37	22,3%	33	19.9%	90	54.2%	33	19.9%	43	25.9%
Total		166	100,0%	166	100,0%	166	100,0%	166	100,0%	166	100,0%

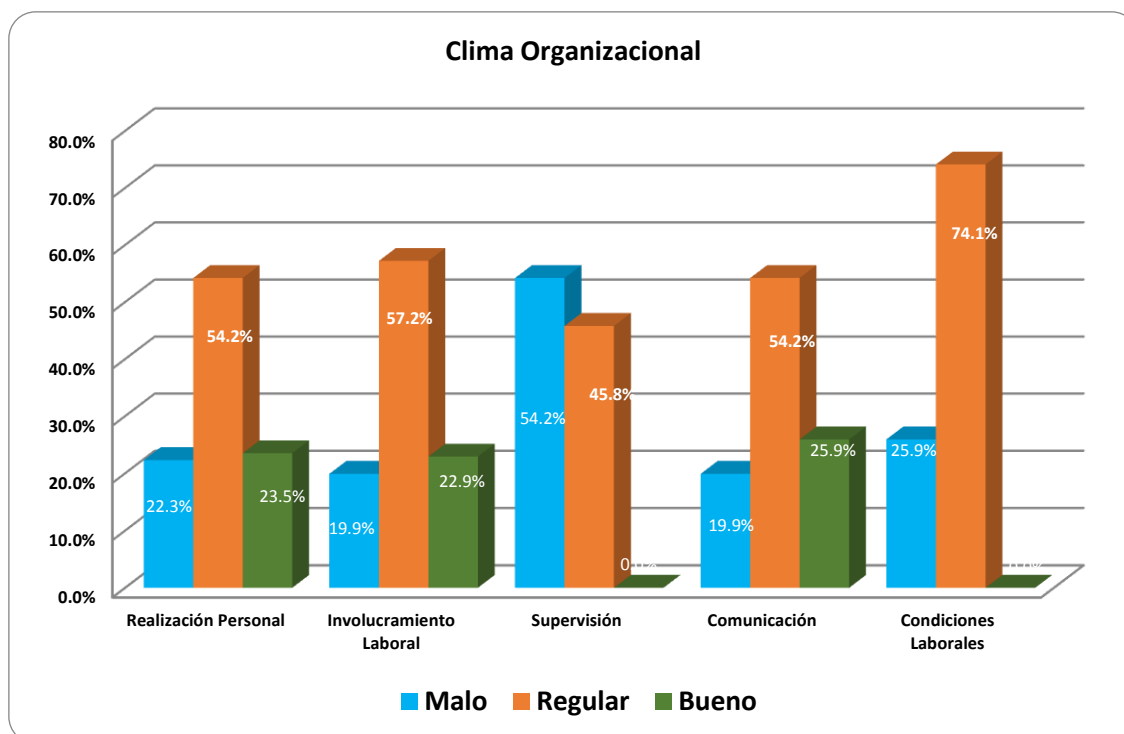


Figura 9. Niveles de las dimensiones del clima organizacional.

## **Interpretación**

La tabla 20 y figura 9 relacionadas con las dimensiones del clima organizacional muestra que respecto de la realización personal, el 54.2% lo califica de “Regular”, mientras que el 23.5% considera “Bueno” este componente y el 22.3% lo considera “Malo”, es decir, predomina una débil percepción del crecimiento personal de los colaboradores de la Institución. En cuanto al involucramiento laboral, el 57.2% también considera “Regular” este componente, el 22.9% lo considera “Bueno” y el 19.9% lo considera “Malo”, lo que indica una percepción media en el compromiso e identificación con la organización. En el caso de la supervisión, el 54.2% considera “Malo” este componente, mientras que el 45.8% lo considera “Regular”, indicativo de una mala percepción por parte de los colaboradores en cuanto al apoyo en las tareas delegadas y funcionamiento organizacional. En la dimensión comunicación, el 54.2% de los colaboradores lo considera “Regular”, mientras que el 25.9% lo considera “Bueno” y el 19.9% lo considera “Regular”, por tanto, existen probables deficiencias en la fluidez y claridad en la iteración de la organización con sus colaboradores. Finalmente, el 74.1% considera que las condiciones laborales son “Regulares”, mientras que el 25.9% lo considera “Malo”. En este caso, existe un criterio intermedio en los colaboradores de la Institución respecto de la correcta provisión de los elementos materiales, psicológicos y económicos para la existencia de un buen clima organizacional.

### **3.1.2 Descripción de resultados de la variable satisfacción laboral**

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla 21 y figura 10, el nivel de satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017 se considera “Malo” en el 75.3% de los colaboradores, mientras que el 24.7% de ellos lo considera “Regular”, lo que nos indica una predominancia de insatisfacción laboral percibida por parte de los colaboradores de esta Institución del Estado.

Tabla 21  
*Descripción de los niveles de satisfacción laboral*

Niveles Satisfacción Laboral	f	%
Bueno [132;180]	40	24,1%
Regular [84;132>	93	56,0%
Malo [36;84>	33	19,9%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100,0%</b>

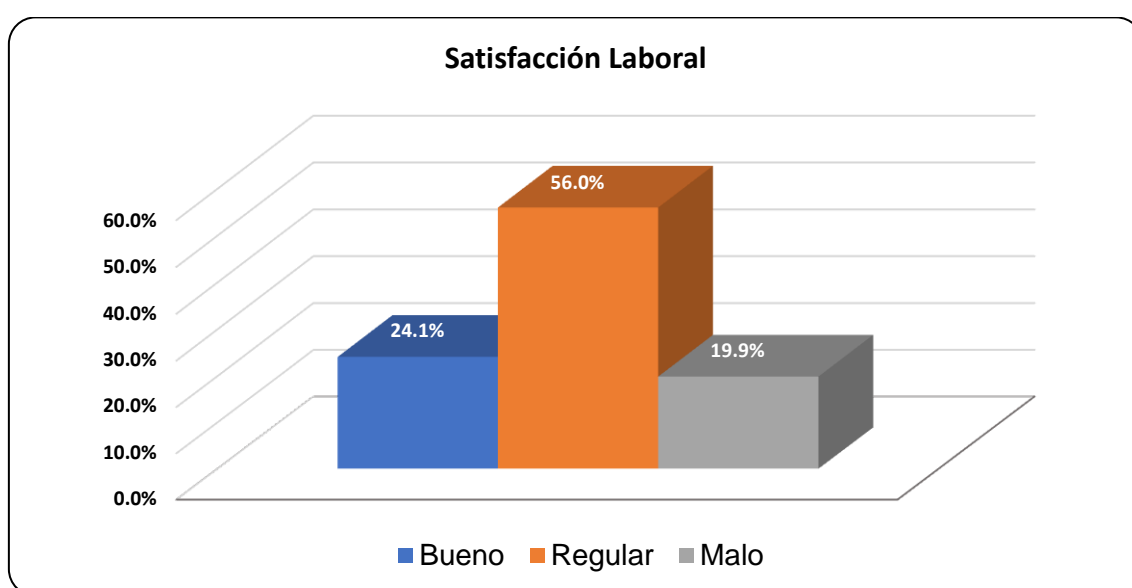
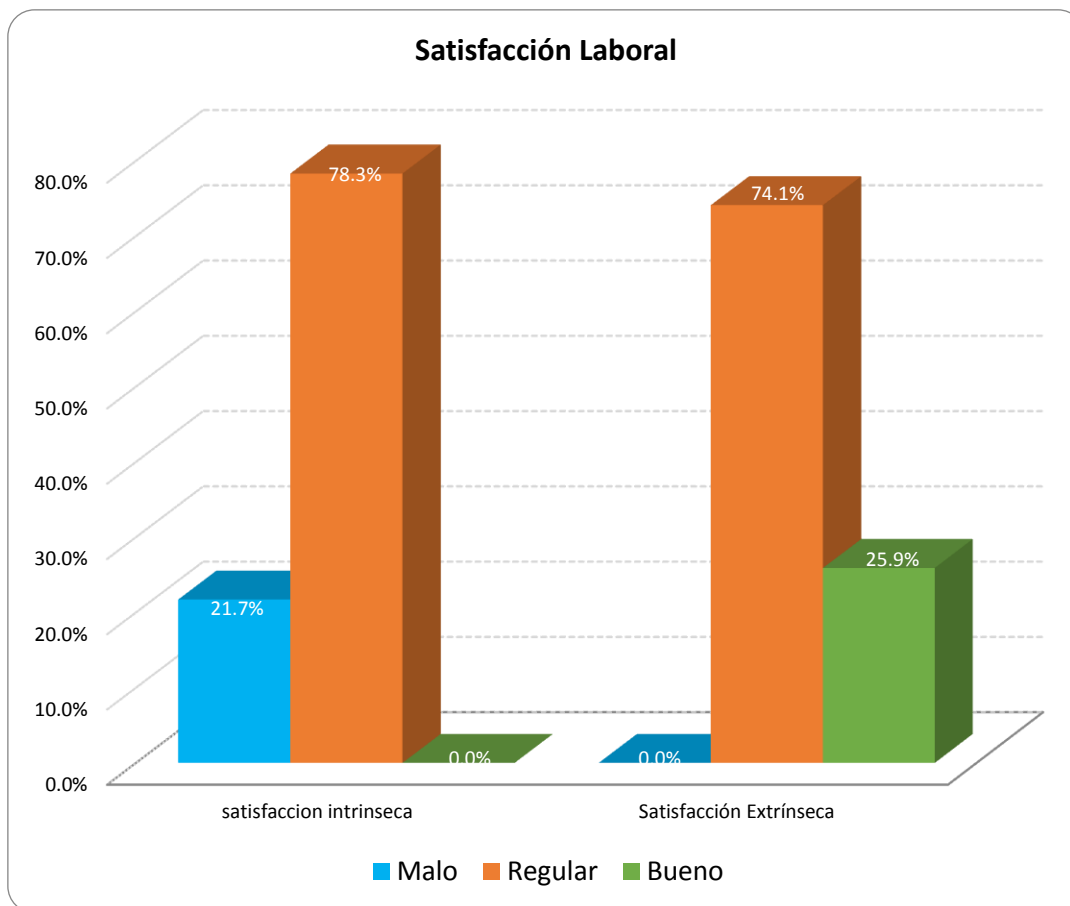


Figura 10. Niveles de la satisfacción laboral.

En el análisis dimensional, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 22  
*Descripción de los niveles de las dimensiones de la satisfacción laboral*

Satisfacción intrínseca			Satisfacción extrínseca		
Niveles	f	%	Niveles	f	%
Bueno [44-60]	0	0.0	Bueno [88-120]	43	25.9
Regular [28-44>	130	78.3	Regular [56-88>	123	74.1
Malo [12-28>	36	21.7	Malo [24-56>	0	0.0
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100.0</b>	<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100.0</b>



*Figura 11.* Niveles de las dimensiones de la satisfacción laboral.

### Interpretación

En la tabla 22 y la figura 11 relacionadas con las dimensiones de la satisfacción laboral, se observa que, respecto de la satisfacción intrínseca, el 78.3% de los colaboradores lo considera “Regular”, mientras que el 21.7% lo considera “Malo”, razón por la cual existe cierto grado de insatisfacción por el desarrollo personal y desempeño de tareas realizado por los colaboradores de la Institución. Asimismo, para la satisfacción extrínseca, el 74.1% considera “Regular” este componente, mientras que el 25.9% lo considera “Bueno”, es decir, que la mayoría de colaboradores revela que existen pocas condiciones físicas o materiales, insuficientes beneficios laborales o remunerativos, débiles políticas administrativas e insuficientes relaciones sociales y con la autoridad que generen un grado óptimo de satisfacción laboral.



### 3.1.3 Distribución de frecuencia entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral

Tabla 23

*Distribución de frecuencia entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral*

		Satisfacción Laboral			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Clima Organizacional	Bueno	Recuento	0	0	32	32
		% del Total	0,0%	0,0%	19,3%	19,3%
	Regular	Recuento	0	93	8	101
		% del Total	0,0%	56,0%	4,8%	60,8%
	Malo	Recuento	33	0	0	33
		% del Total	19,9%	0,0%	0,0%	19,9%
Total	Recuento	33	93	40	166	
	% del Total	19,9%	56,0%	24,1%	100,0%	

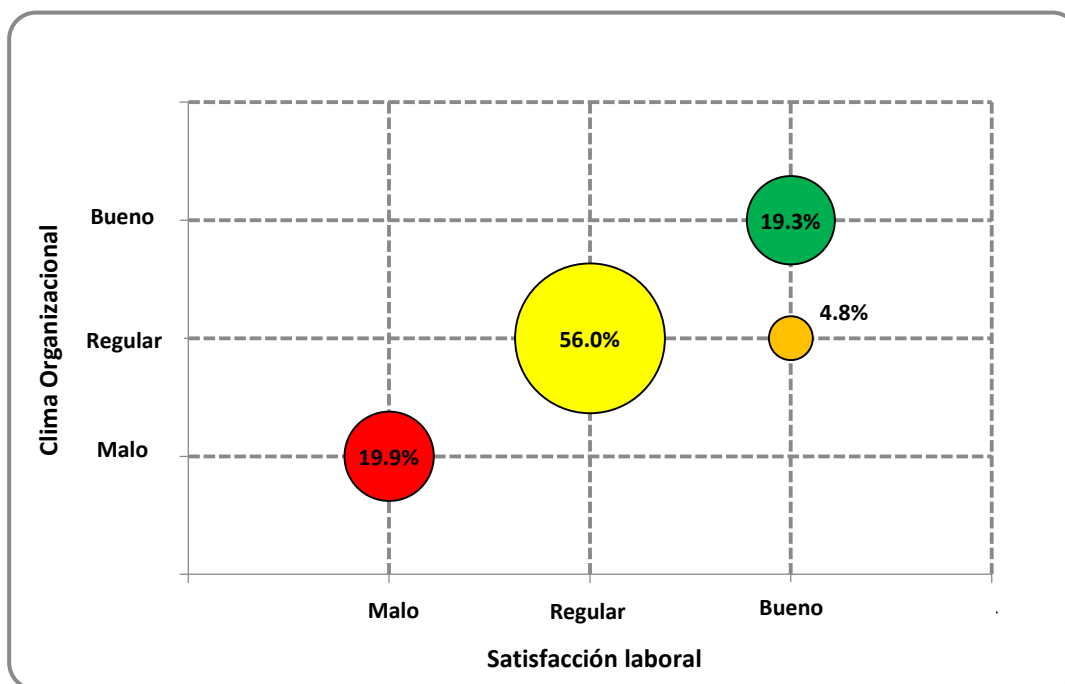


Figura 12. Distribución porcentual del clima organizacional y la satisfacción laboral.

## Interpretación

En la tabla 23 y figura 12 relacionadas con las variables clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT 2017, se tiene que el 19.9% de los encuestados manifiestan que el clima organizacional es malo, por lo que el nivel de satisfacción laboral también es malo. Asimismo, el 56.0% manifiesta que el clima organizacional es regular, y por consiguiente el nivel de satisfacción laboral es considerado como regular. El 4.8% de los encuestados manifiesta que el clima organizacional es regular, sin embargo, cree que el nivel de satisfacción laboral es bueno. Finalmente, el 19.3% de los encuestados manifiesta que el clima organizacional es bueno, y en ese sentido el nivel de satisfacción laboral también es bueno.

Tabla 24

*Distribución de frecuencia entre la realización personal y la satisfacción laboral*

**Tabla Cruzada Realización personal \* Satisfacción Laboral**

			Satisfacción Laboral			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Realización personal	Bueno	Recuento	0	0	39	39
		% del Total	0,0%	0,0%	23,5%	23,5%
	Regular	Recuento	0	89	1	90
		% del Total	0,0%	53,6%	0,6%	54,2%
	Malo	Recuento	33	4	0	37
		% del Total	19,9%	2,4%	0,0%	22,3%
Total	Recuento	33	93	40	166	
	% del Total	19,9%	56,0%	24,1%	100,0%	

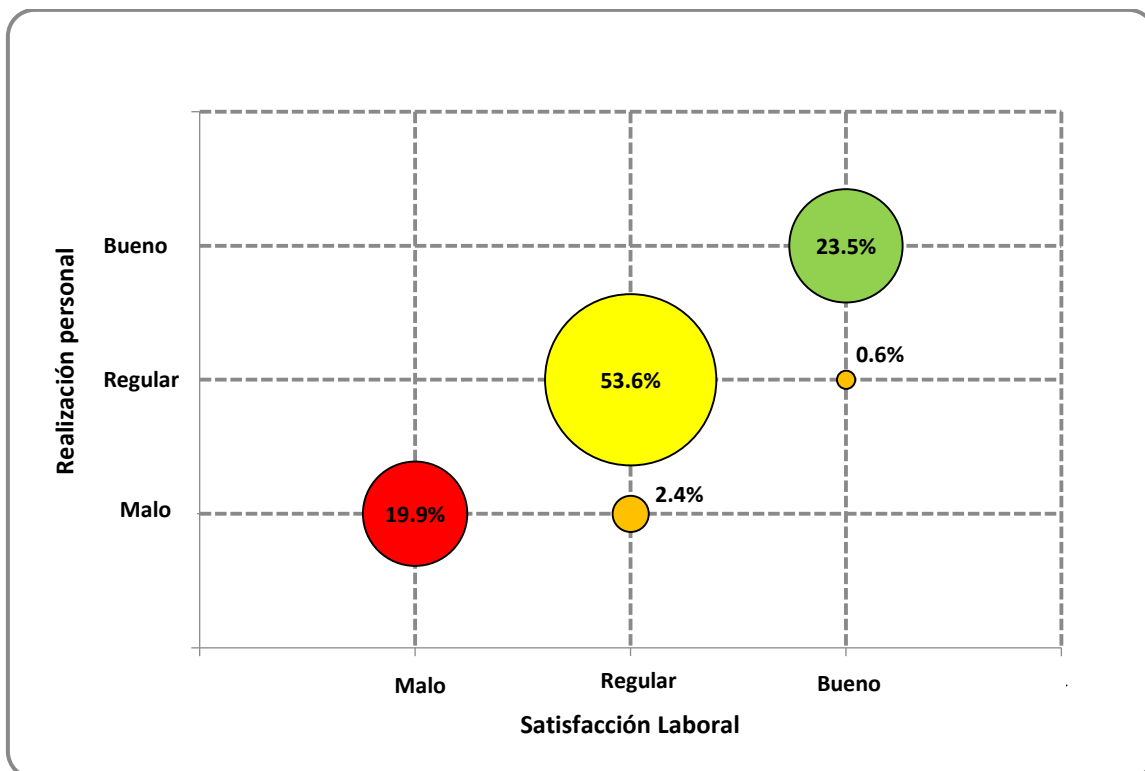


Figura 13. Distribución porcentual entre la realización personal y la satisfacción laboral.

### Interpretación

En la tabla 24 y figura 13 relacionadas con la dimensión realización personal de la variable clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT 2017, se tiene que el 19.9% de los encuestados manifiestan que el nivel de realización personal dentro del clima organizacional es mala, por lo que el nivel de satisfacción laboral también es malo. Asimismo, el 2.4% manifiesta que la realización personal es mala, pero existe un nivel regular de satisfacción laboral. Por otro lado, el 53.6% manifiesta que la realización personal es regular, así como también el nivel de satisfacción laboral. El 0.6% de los encuestados considera que la realización personal es regular, mientras que el nivel de satisfacción laboral es bueno. Finalmente, el 23.5% manifiesta que la realización personal es buena, y el nivel de satisfacción laboral también es bueno.

Tabla 25

*Distribución de frecuencia entre involucramiento laboral y la satisfacción laboral*

		Satisfacción Laboral			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Involucramiento laboral	Bueno	Recuento	0	2	36	38
		% del Total	0,0%	1,2%	21,7%	22,9%
	Regular	Recuento	0	91	4	95
		% del Total	0,0%	54,8%	2,4%	57,2%
	Malo	Recuento	33	0	0	33
		% del Total	19,9%	0,0%	0,0%	19,9%
	Total	Recuento	33	93	40	166
		% del Total	19,9%	56,0%	24,1%	100,0%

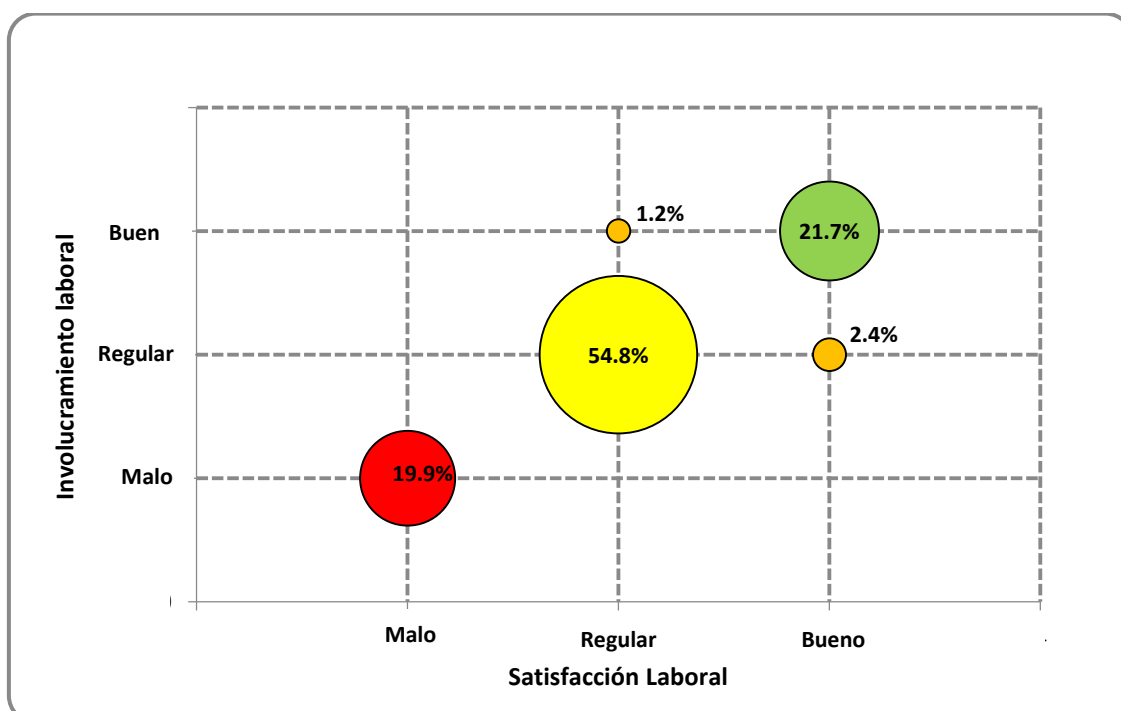


Figura 14. Distribución porcentual entre el involucramiento laboral y la satisfacción laboral.

## Interpretación

En la tabla 25 y figura 14 relacionadas con la dimensión involucramiento laboral de la variable clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT 2017, se tiene que el 19.9% de los encuestados manifiestan que el involucramiento laboral es malo, por lo que el nivel de satisfacción laboral también es malo. Asimismo, el 54.8% manifiesta que el involucramiento laboral es regular, del mismo modo que el nivel de satisfacción laboral. El 2.4% de los encuestados considera que el involucramiento laboral es regular, mientras que el nivel de satisfacción laboral es bueno en la Institución, mientras que el 1.2% manifiesta que el involucramiento laboral es bueno, sin embargo, el nivel de satisfacción laboral es regular. Finalmente, el 21.7% de los encuestados manifiesta que el involucramiento laboral es bueno, y el nivel de satisfacción laboral también es bueno.

Tabla 26

*Distribución de frecuencia entre la supervisión y la satisfacción laboral*

<b>Tabla Cruzada Supervisión * Satisfacción Laboral</b>						
			Satisfacción Laboral			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Supervisión	Regular	Recuento	0	36	40	76
		% del Total	0,0%	21,7%	24,1%	45,8%
	Malo	Recuento	33	57	0	90
		% del Total	19,9%	34,3%	0,0%	54,2%
Total	Recuento	33	93	40	166	
	% del Total	19,9%	56,0%	24,1%	100,0%	

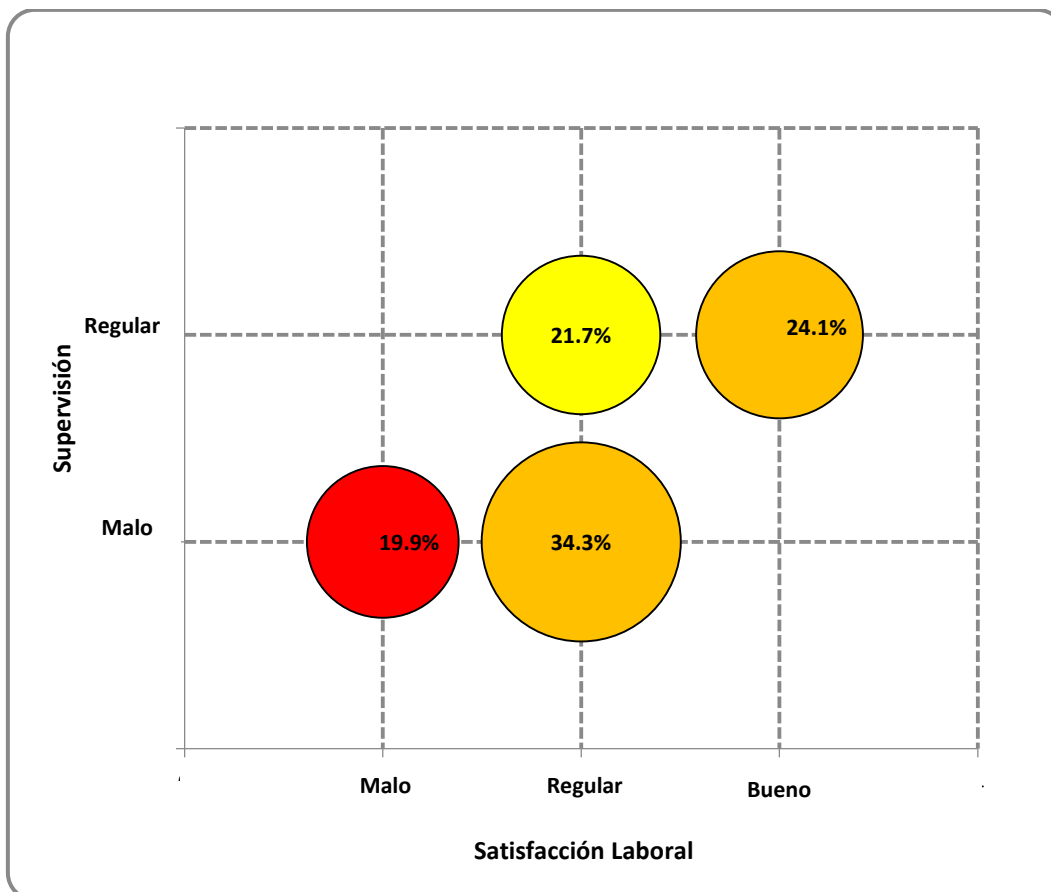


Figura 15. Distribución porcentual entre la supervisión y la satisfacción laboral.

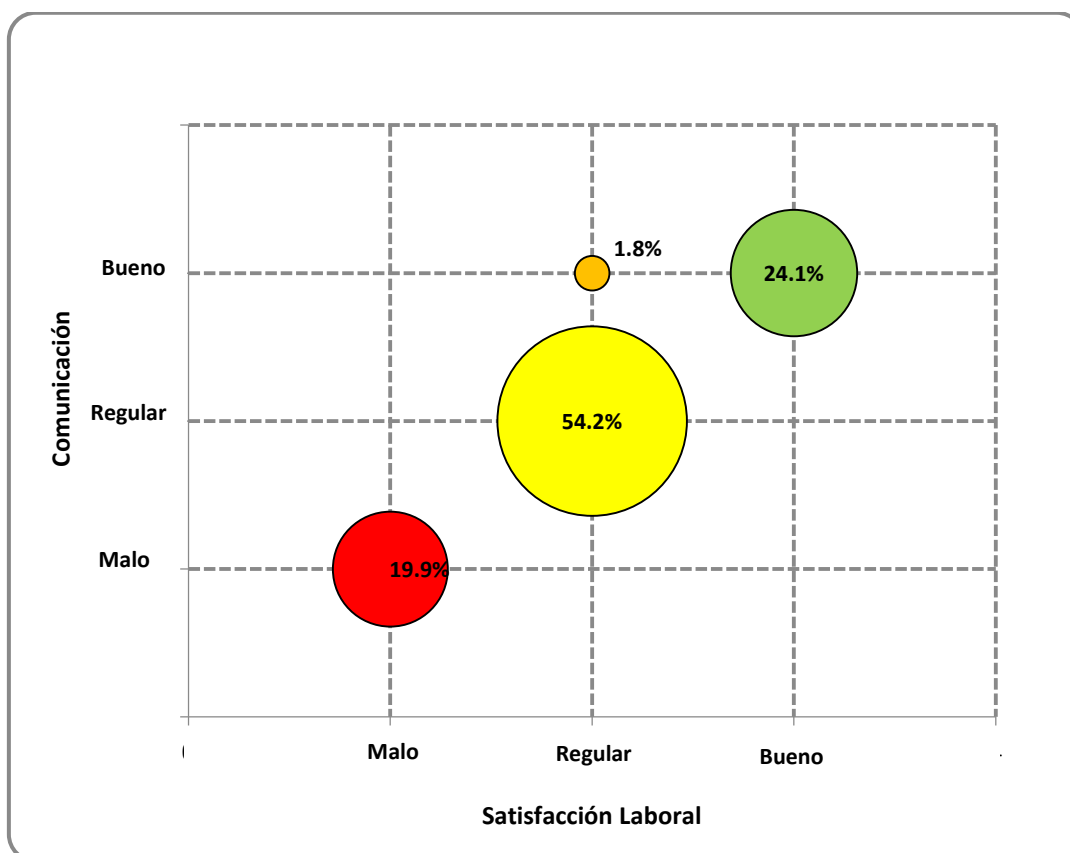
### Interpretación

En la tabla 26 y figura 15 relacionadas con la dimensión supervisión de la variable clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT 2017, se tiene que el 19.9% de los encuestados manifiestan que la supervisión es mala, por lo que el nivel de satisfacción laboral también es malo. Asimismo, el 34.3% manifiesta que la supervisión es mala, mientras que el nivel de satisfacción laboral es regular. El 21.7% de los encuestados considera que la supervisión y la satisfacción laboral son regulares en la Institución, y finalmente el 24.1% considera que la supervisión es regular, mientras que la satisfacción laboral es buena.

Tabla 27

*Distribución de frecuencia entre la comunicación y la satisfacción laboral*

		Satisfacción Laboral			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Comunicación	Bueno	Recuento	0	3	40	43
		% del Total	0,0%	1,8%	24,1%	25,9%
	Regular	Recuento	0	90	0	90
		% del Total	0,0%	54,2%	0,0%	54,2%
	Malo	Recuento	33	0	0	33
		% del Total	19,9%	0,0%	0,0%	19,9%
Total	Recuento	33	93	40	166	
	% del Total	19,9%	56,0%	24,1%	100,0%	



*Figura 16. Distribución porcentual entre la comunicación y la satisfacción laboral.*

## Interpretación

En la tabla 27 y figura 16 relacionadas con la dimensión comunicación de la variable clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT 2017, se tiene que el 19.9% de los encuestados manifiestan que el nivel de comunicación es malo, por lo que el nivel de satisfacción laboral también es malo. Asimismo, el 54.2% manifiesta que el nivel de comunicación es regular, y de la misma manera el nivel de satisfacción laboral. El 1.8% de los encuestados considera que la comunicación es buena, mientras que el nivel de satisfacción laboral es regular en la Institución, y finalmente el 24.1% considera que el nivel de comunicación es bueno, y por lo tanto el nivel de satisfacción laboral también es bueno.

Tabla 28

*Distribución de frecuencia entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral*

		Satisfacción Laboral			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Condiciones laborales	Regular	Recuento	0	93	39	132
		% del Total	0,0%	56,0%	23,5%	79,5%
	Malo	Recuento	33	0	1	34
		% del Total	19,9%	0,0%	0,6%	20,5%
Total	Recuento	33	93	40	166	
	% del Total	19,9%	56,0%	24,1%	100,0%	



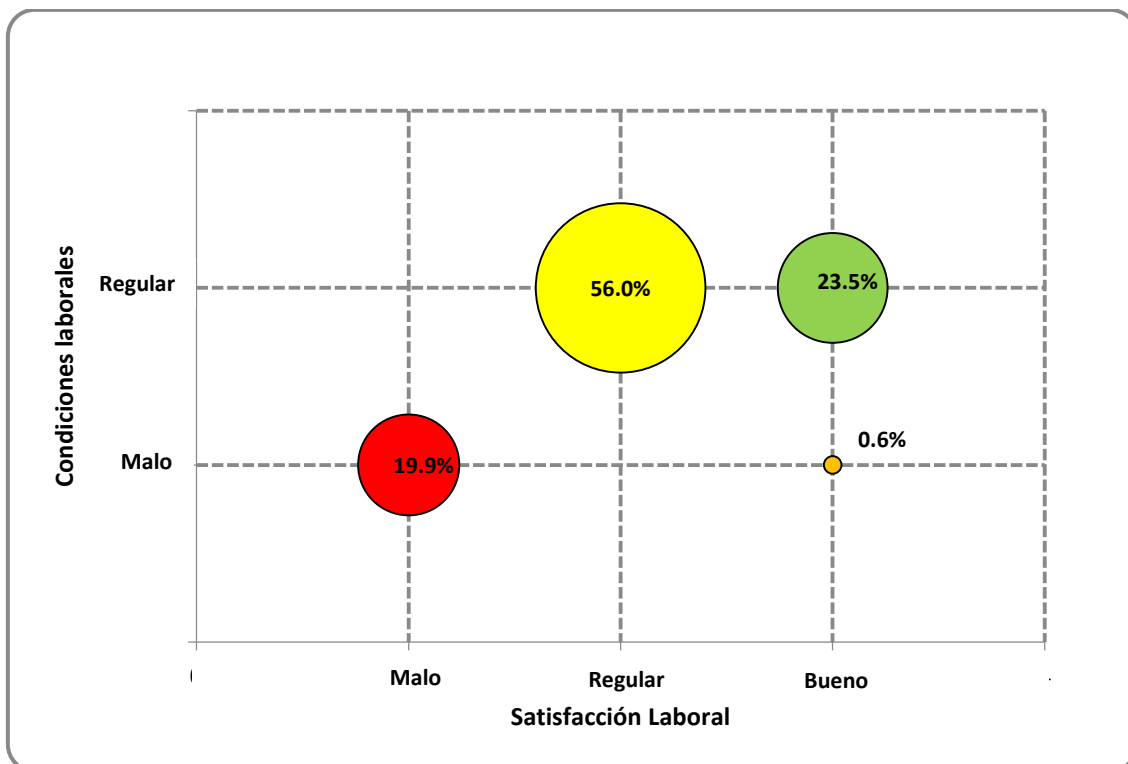


Figura 17. Distribución porcentual entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral.

### Interpretación

En la tabla 28 y figura 17 relacionadas con la dimensión condiciones laborales de la variable clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de la SUNAT 2017, se tiene que el 19.9% de los encuestados manifiestan que las condiciones laborales son malas, por lo que el nivel de satisfacción laboral también es malo. Asimismo, el 0.6% manifiesta que las condiciones laborales son malas, sin embargo, el nivel de satisfacción laboral es considerado bueno. Por otro lado, el 56.0% de los encuestados considera que las condiciones laborales son regulares, y de la misma manera el nivel de satisfacción laboral también es regular. Finalmente, el 23.5% de los encuestados considera que las condiciones laborales son regulares, mientras que el nivel de satisfacción laboral es bueno en la Institución.

### 3.2 Prueba de hipótesis

Para la demostración de las hipótesis de la investigación, se consideró el nivel de confianza del 95% (nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0,05$ ), y se estableció el uso del estadístico de la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

### 3.2.1 Hipótesis general

Ho: Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

Ha: No existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

Tabla 29

*Coefficiente de Correlación de Spearman entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral*

		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	1,000	,978**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	166	166
	Satisfacción Laboral	,978**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	166	166

\*\* . Correlation significativa al 1% (bilateral).

### Interpretación

La tabla 29 señala un alto Coeficiente de Correlación de Spearman entre las dos variables clima organizacional y la satisfacción laboral, estadísticamente significativa (Rho= 0,978); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0,05$ ; por lo tanto se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre

el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017, y por consiguiente se rechaza la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra una relación directa entre ambas variables, y es posible afirmar lo siguiente: una buena percepción de satisfacción laboral proviene de una buena percepción de clima organización en la Institución.

### 3.2.2 Hipótesis específicas

#### Primera hipótesis específica

**HE<sub>01</sub>:** Existe relación significativa entre la realización personal del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

**HE<sub>1</sub>:** No existe relación significativa entre la realización personal del clima organizacional y la satisfacción en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de la SUNAT, 2017

Tabla 30

*Coefficiente de Correlación de Spearman entre la dimensión realización personal del clima organizacional y la satisfacción laboral*

		Realización personal	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de Correlación	1,000	,920**
	Realización personal Sig. (bilateral)	.	,000
	N	166	166
	Coefficiente de Correlación	,920**	1,000
	Satisfacción Laboral Sig. (bilateral)	,000	.
	N	166	166

\*\* Correlación significativa al 1% (bilateral)

#### Interpretación

La tabla 30 señala un alto Coeficiente de Correlación de Spearman entre la dimensión realización personal en el clima organizacional y la satisfacción laboral, considerando sus dimensiones intrínseca y extrínseca estadísticamente significativa ( $Rho = 0,920$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0,05$ ); por lo tanto se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la realización personal del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017, y por consiguiente se rechaza la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra una relación directa entre ambos, por lo que es posible afirmar lo siguiente: una buena percepción de satisfacción laboral proviene de una buena percepción de realización personal en la institución.

### Segunda hipótesis específica

**HE<sub>02</sub>:** Existe relación significativa entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017.

**HE<sub>2</sub>:** No existe relación significativa entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017.

Tabla 31

*Coeficiente de Correlación de Spearman entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral*

		Involucramiento laboral	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de Correlación	1,000	,907**
	Involucramiento laboral	Sig. (bilateral)	.
	N	166	166
	Coeficiente de Correlación	,907**	1,000
Satisfacción Laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	166	166

\*\* . Correlación significativa al 1% (bilateral).

### Interpretación

La tabla 31 señala un alto Coeficiente de Correlación de Spearman entre la dimensión involucramiento laboral en el clima organizacional y la satisfacción laboral, considerando sus dimensiones intrínseca y extrínseca estadísticamente significativa ( $Rho = 0,907$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0,05$ ); por lo tanto se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017, y por consiguiente se rechaza la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra una relación directa entre ambos, por lo que es posible afirmar lo siguiente: una buena percepción de satisfacción laboral proviene de una buena percepción de involucramiento laboral en la institución.

### Tercera hipótesis específica

**HE<sub>03</sub>:** Existe relación significativa entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017.

**HE<sub>3</sub>:** No existe relación significativa entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017.

Tabla 32

*Coeficiente de Correlación de Spearman entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral*

		Supervisión	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Supervisión		
	Coeficiente de Correlación	1,000	,982**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	166	166
	Satisfacción Laboral		
	Coeficiente de Correlación	,982**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	166	166

\*\* Correlación significativa al 1% (bilateral)

### Interpretación

La tabla 32 señala un alto Coeficiente de Correlación de Spearman entre la dimensión de supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral, considerando sus dimensiones intrínseca y extrínseca estadísticamente significativa ( $Rho = 0,982$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0,05$ ); por lo tanto se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017, y por consiguiente se rechaza la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra una relación directa entre ambos, por lo que es posible afirmar lo siguiente: una buena percepción de satisfacción laboral proviene de una buena percepción de supervisión en la Institución.

#### Cuarta hipótesis específica

**HE<sub>04</sub>:** Existe relación significativa entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017.

**HE<sub>4</sub>:** No existe relación significativa entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017.

Tabla 33

*Coeficiente de Correlación de Spearman entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral*

		Comunicación	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de Correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,980**
		N	166
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de Correlación	,980**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	166

\*\* Correlación significativa al 1% (bilateral)

#### Interpretación

La tabla 33 señala un alto Coeficiente de Correlación de Spearman entre la dimensión de comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral, considerando sus dimensiones intrínseca y extrínseca estadísticamente significativa ( $Rho = 0,980$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); por lo tanto se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017, y por consiguiente se rechaza la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra una relación directa entre ambos, por lo que es posible afirmar lo siguiente: una buena percepción de satisfacción laboral proviene de una buena percepción de la comunicación en la Institución.

#### Quinta hipótesis específica

**HE<sub>05</sub>:** Existe relación significativa entre las condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017.

**HE<sub>5</sub>:** No existe relación significativa entre las condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017.

Tabla 34

*Coeficiente de Correlación de Spearman entre las condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral*

		Condiciones laborales	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Condiciones laborales	Coeficiente de Correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,926**
		N	.
		N	,000
Satisfacción Laboral		Coeficiente de Correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,926**
		N	.
		N	,000

\*\* Correlacion significativa al 1% (bilateral)

#### Interpretación

La tabla 34 señala un alto Coeficiente de Correlación de Spearman entre la dimensión de condiciones laborales en el clima organizacional y la satisfacción laboral, considerando sus dimensiones intrínseca y extrínseca estadísticamente significativa ( $Rho= 0,926$ ); y siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); por lo tanto se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre las condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistema de Información de SUNAT, 2017, y por consiguiente se rechaza la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra una relación directa entre ambos, por lo que es posible afirmar lo siguiente: una buena percepción de satisfacción laboral proviene de una buena percepción de las condiciones laborales en la Institución.



## **IV. Discusión**

Luego del análisis cuantitativo, en lo que respecta a la primera variable denominada clima organizacional, que involucra las dimensiones realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, está considerada como “Regular” por el 60.8% de los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, en el año 2017.

En el análisis dimensional, respecto de la realización personal el 54.2% considera regular el logro del desempeño profesional y personal dadas las condiciones existentes, y es el factor predominante en esta dimensión. Por otro lado, el 23.5% lo considera “Bueno” y el 22.3% “Malo”, lo cual indica una débil percepción en torno a las condiciones en las cuales se realizan las actividades cotidianas en la Organización.

Asimismo, en relación al involucramiento laboral el 57.2% considera regular el compromiso y la identificación con la organización, dadas las condiciones existentes, y es el factor predominante en esta dimensión. Por otro lado, el 22.9% lo considera “Bueno” y el 19.9% “Malo”, lo cual indica una débil percepción de compromiso por parte de los colaboradores y la Institución, en torno a las condiciones en las cuales se realizan las actividades cotidianas en la Organización.

En la dimensión de supervisión, el 54.2% considera “Malo” el apoyo en las tareas y el funcionamiento entre los colaboradores y la Institución, dadas las condiciones existentes, y es el factor predominante en esta dimensión. Como contraparte, el 45.8% lo considera “Regular” por lo que se deduce una mala percepción de este mecanismo de apoyo a las actividades cotidianas en la Organización.

Respecto de la comunicación en el clima organizacional, el 54.2% considera regular la fluidez y claridad en la interacción con la organización, dadas las condiciones existentes, y es el factor predominante en esta dimensión. Por otro lado, el 25.9% lo considera “Bueno” y el 19.9% “Malo”, lo cual indica que los mecanismos de comunicación parte de los colaboradores y la Institución no es la esperada, en torno a las condiciones en las cuales se realizan las actividades

cotidianas en la Organización.

Finalmente, en relación a las condiciones laborales el 74.1% considera regular la presencia de elementos materiales, psicológicos y económicos dentro de la Organización, dadas las condiciones existentes, y es el factor predominante en esta dimensión. Como contraparte, el 25.9% lo considera “Malo” lo cual indica una débil percepción de compromiso de la Institución hacia sus colaboradores, en torno a las condiciones en las cuales se realizan las actividades cotidianas en la Organización.

En lo que respecta a los resultados de la segunda variable, denominada Satisfacción Laboral: de los 166 colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistema de Información de la SUNAT observados, el 75.3% considera un nivel “Malo” en satisfacción laboral; mientras que el 24.7% lo considera “Regular”.

En el análisis dimensional, respecto de la satisfacción laboral intrínseca el 78.3% considera regular el desarrollo personal y de las tareas encomendadas, en torno a las condiciones existentes, y es el factor predominante en esta dimensión. Por contraparte, el 21.7% lo considera “Malo”, indicando un bajo nivel de satisfacción laboral considerando las actividades cotidianas realizadas en la Organización.

Asimismo, en relación a la satisfacción extrínseca el 74.1% considera regular la existencia de condiciones físicas, materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, presencia de políticas administrativas, relaciones sociales sólidas y una adecuada relación con la autoridad dentro de la Organización. Como contraparte, el 25.9% considera estas condiciones como “Buenas”, lo que nos permite deducir que dada la predominancia de una percepción regular de esta dimensión, los colaboradores de la Institución no presentan un grado aceptable de satisfacción laboral en la Institución.

Con respecto a la correlación, a través del Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral y estadísticamente significativa ( $Rho = 0.978$ ); y siendo el valor de  $p =$

0,000<0.05); se confirma la hipótesis nula en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de la SUNAT, 2017 y se rechaza la hipótesis alterna. Es decir, la relación es directa y alta, y se afirma que: a medida que el clima organizacional es Bueno, la satisfacción laboral será buena en la misma dirección.

Estos resultados coinciden con la investigación de Pérez y Rivera (2015), cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013, su investigación está basado en la misión de contribuir con la mejora de calidad de vida de los pueblos amazónicos a través de la investigación dirigida al desarrollo sostenible y la conservación de los recursos naturales de la región amazónica. También Azuero (2014) y Manosalvas (2015) Si hay relación significativa entre el clima y la satisfacción. También Alvarado (2014) y Vilamil y Sanchez (2012) en sus investigaciones con respecto al clima y la satisfacción laboral, manifiestan que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables, concluyendo que los teniendo un clima organizacional aceptable se tendrá con mejor satisfacción laboral. Asimismo, Alva y Domínguez (2013) coinciden que cuando se determinó la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, se encontró que existe una relación significativa, que indicaría que en la medida en que los trabajadores perciban que su ambiente laboral es favorable y que les permita satisfacer sus expectativas laborales, aquello ayudará a que sus tareas sean regularmente satisfactorias.

Como se puede apreciar en los resultados de la presente investigación, éstos son similares a los resultados de las investigaciones citados en los antecedentes, es decir, que el clima organizacional de los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017 se encuentra fuertemente correlacionado con su percepción de satisfacción laboral, de manera positiva, considerando que la presencia de un clima organizacional regular deviene en un entorno de insatisfacción laboral comprobado.

En el análisis de correlación dimensional entre las variables, el Coeficiente de Correlación de Spearman entre la Dimensión Realización Personal en el Clima Organizacional y la satisfacción laboral, considerando sus dimensiones intrínseca y extrínseca es alta y estadísticamente significativa ( $Rho= 0,920$ ); siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra una relación directa entre ambos, por lo que es posible afirmar lo siguiente: una buena percepción de satisfacción laboral proviene de una buena percepción de Realización personal en la Institución. Esto coincide con las investigaciones consideradas en los antecedentes de este estudio

Respecto de la correlación dimensional mediante el Coeficiente de Correlación de Spearman entre la Dimensión Involucramiento Laboral en el Clima Organizacional y la satisfacción laboral, considerando sus dimensiones intrínseca y extrínseca es alta y estadísticamente significativa ( $Rho= 0,907$ ); siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y por consiguiente se rechaza la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra una relación directa entre ambos, por lo que es posible afirmar lo siguiente: una buena percepción de Satisfacción Laboral proviene de una buena percepción de Involucramiento Laboral en la Institución. Esto coincide con las investigaciones consideradas en los antecedentes de este estudio

La correlación dimensional mediante el Coeficiente de Correlación de Spearman entre la Dimensión de Supervisión en el Clima Organizacional y la satisfacción laboral, considerando sus dimensiones intrínseca y extrínseca es alta y estadísticamente significativa ( $Rho= 0,982$ ); siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra una relación directa entre ambos, por lo que es posible afirmar lo siguiente: una buena percepción de Satisfacción Laboral proviene de una buena percepción de Supervisión en la Institución. Esto coincide con las investigaciones consideradas en los antecedentes de este estudio.

Respecto de la correlación dimensional a través del Coeficiente de Correlación de

Spearman (prueba no paramétrica) entre la Dimensión de Comunicación en el Clima Organizacional y la satisfacción laboral, considerando sus dimensiones intrínseca y extrínseca es alta y estadísticamente significativa ( $Rho= 0,980$ ); siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y por consiguiente se rechaza la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra una relación directa entre ambos, por lo que es posible afirmar lo siguiente: una buena percepción de Satisfacción Laboral proviene de una buena percepción de la Comunicación en la Institución. Esto coincide con las investigaciones consideradas en los antecedentes de este estudio.

Sobre la correlación dimensional mediante el Coeficiente de Correlación de Spearman entre la Dimensión de Condiciones Laborales en el Clima Organizacional y la satisfacción laboral, considerando sus dimensiones intrínseca y extrínseca es alta y estadísticamente significativa ( $Rho= 0,926$ ); siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y por consiguiente se rechaza la hipótesis alternativa. Asimismo, se demuestra una relación directa entre ambos, por lo que es posible afirmar lo siguiente: una buena percepción de Satisfacción Laboral proviene de una buena percepción de las Condiciones Laborales en la Institución. Esto coincide con las investigaciones consider los antecedentes de este estudio.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** Existe una relación positiva y altamente significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. El Coeficiente de Correlación (Rho) de Spearman de 0.978 confirma un alto grado de asociación entre estas variables.
- Segunda:** Existe una relación positiva y altamente significativa entre la realización personal del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. El Coeficiente de Correlación (Rho) de Spearman de 0.920 confirma un alto grado de asociación entre estas variables.
- Tercera:** Existe una relación positiva y altamente significativa entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. El Coeficiente de Correlación (Rho) de Spearman de 0.907 confirma un alto grado de asociación entre estas variables.
- Cuarta:** Existe una relación positiva y altamente significativa entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. El Coeficiente de Correlación (Rho) de Spearman de 0.982 confirma un alto grado de asociación entre estas variables.
- Quinta:** Existe una relación positiva y altamente significativa entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. El Coeficiente de Correlación (Rho) de Spearman de 0.980 confirma un alto grado de asociación entre estas variables.
- Sexta:** Existe una relación positiva y altamente significativa entre las condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral



en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. El Coeficiente de Correlación (Rho) de Spearman de 0.926 confirma un alto grado de asociación entre estas variables.

## **VI. Recomendaciones**

- PRIMERA:** Utilizar la presente investigación para sensibilizar a la Alta Dirección respecto a los resultados obtenidos los cuales muestran que una buena percepción de los subordinados en la satisfacción laboral es producto de una buena percepción en el clima organizacional.
- SEGUNDA:** Incluir a todo el personal dentro de los planes de capacitación, con la finalidad de mejorar su desempeño laboral a fin de lograr una mejor adaptación a las funciones asignadas.
- TERCERA:** Implementar talleres de sensibilización que permitan obtener un mayor compromiso de los colaboradores con los valores y principios institucionales.
- CUARTA:** Realizar capacitaciones orientadas al desarrollo de habilidades de liderazgo.
- QUINTA:** Fortalecer los mecanismos de acceso a los canales de comunicación dentro de la institución.
- SEXTA:** Mejorar el acondicionamiento y la distribución física en la organización, que permita desarrollar adecuadamente las actividades de los colaboradores.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura* (Tesis de Maestría). Piura, Perú: Universidad de Piura.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Saenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* (Tesis de Maestría). Surco, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alva, J. y Domínguez, L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad San Pedro de Chimbote, 2013. *Revista In Crescendo*, 6(1).
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Edic.3). Colombia: Pearson Educación.
- Blum, M. y Naylor, J. (1998). *Psicología Industrial*. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm).
- Brown, W. y Moberg, D (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Limusa.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas
- Campos, C. (2013). *Modelo de asociación entre factores de satisfacción y desempeño laboral en docentes universitarios* (Tesis Doctoral). México: Universidad de Montemorelos.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Ediciones Díaz de Santos.

Chiang, M., Martin, M.J. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Servicios editoriales, S.L.

Chiavenato I., (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Contreras, M. (2013). *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013* (Tesis de Maestría). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Da Silva, R. (1995). *El clima organizacional en ambiente psicológico*.

Davis K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento individual e interpersonal- Comportamiento humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.

Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

El Comercio. (2012, May 17). ¿Qué tan satisfechos están los peruanos con su situación laboral? Lima. Retrieved from <http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/que-tan-satisfechos-estan-peruanos-su-situacion-laboral-noticia-1487080>

Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos. Universidad Autónoma de Madrid.

Goncalves, A. (1999). *Dimensiones del Clima Organizacional*.

Grupo GfK. (2013). Satisfacción con el trabajo: resultados del estudio de opinión preparado por GfK. Lima. Retrieved from <http://gfk.pe/wp-content/uploads/2013/02/GfK-Pulso-Peru-Enero-2013-Satisfacción-laboral.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1987). *Factores de la Satisfacción Laboral*.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. (6ª ed.). México: Interamericana S.A. de CV.
- Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*. En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (ed.). *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, 1, pp. 296-324. Palma de Mallorca.
- Juárez-Adauta, Salvador; (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, pp. 307-314
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. (1ª ed.) México: McGraw – Hill.
- Martínez, M. (2003). *El clima organizacional*.
- Medina, J. (2012) *Clima organizacional y satisfacción laboral en los concesionarios de camiones del municipio San Francisco* (Tesis de Maestría). Vezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universitario del Rosario.
- Mendoza, A. (2012). *Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una institución educativa de*

*Ventanilla* (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.

Morone, G. (2013). Métodos y técnicas de la investigación científica. Documento de trabajo. Valparaíso, Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Sistema de Biblioteca.

Ortiz, D. (2015). *Plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes, administrativos y obreros para optimizar el clima organizacional en U: E. "3 DE JUNIO"* (Tesis de Maestría). Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Abierta.

Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*,9(1), 27-34.

Palma, S. (2004). *Manual de escala clima laboral CL-SPC*. 1° Edic. Lima.

Peiró, J. M. y Prieto, F (1996). *Tratado de Psicología del trabajo I: La Actividad Laboral en su contexto*. (1ª ed.). Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.

Pérez, J., y Fidalgo, M. (2011). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. España.

Pérez, N. y Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013* (Tesis de Maestría). Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Perez, P. (2011). *Satisfacción laboral. Una revisión actual de la aplicación del concepto de Satisfacción laboral y su evaluación – Hacia un modelo integrador* (Tesis de Maestría). Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana.



- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional* (Edic.1). Lima: Atanor.
- Robbins, S y Coulter. (2005). *Administración*. (8ª ed.). México: Pearson
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega.
- Ruiz, M. (2013). El género, tiempo de servicio y la dependencia laboral como gestores del clima laboral en los trabajadores administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana. *Temática Psicológica*, 43.
- Supera. (2014). El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores. Retrieved from <http://gestion.pe/empleo-management/45-trabajadores-no-feliz-su-centro-labores-2105975>.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (Edic. 4). México: Limusa.
- Tito, P., y Arauz, A. (2016). El clima laboral y la satisfacción de los colaboradores del instituto nacional materno perinatal. *Gestión en el tercer milenio*, 18(36), 39-61.
- Toala, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa-2013* (Tesis de Maestría). Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Universia España. (2014, May 17). El 80% de los trabajadores españoles están insatisfechos con su trabajo. España. Retrieved from <http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2014/04/29/1095637/80-trabajadores-espanoles-insatisfechos-trabajo.html>

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

Vallecilla, A., Kreisberger, A., Garro, L. y Bastidas, Y. (2013). El poder, su influencia en la cultura y el clima organizacional - caso institución educativa Eva Riascos Plata (Tesis de Maestría). Santiago de Cali, Colombia: Universidad San Buenaventura.

## **VIII. Anexos**

### Anexo A: Matriz de Consistencia

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>							
<b>TITULO: Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017</b>							
<b>AUTOR: Noemí Giovanna Calderón Gálvez</b>							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Problema principal:</b> ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?</p> <p><b>Problemas específicos: PE1:</b> ¿Qué relación existe entre la realización personal del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos: OE1:</b> Establecer la relación que existe entre la realización personal del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT,</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas: HE1:</b> Existe relación significativa entre la realización personal del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT,</p>	<b>Variable 1: Clima Organizacional</b>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel o rango
			Realización personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora personal</li> <li>• Mejora profesional</li> </ul>	1 – 6  7 – 10	1. Ninguna o Nunca  2. Poco	1.Malo  2.Regular  3.Bueno
			Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la organización</li> <li>• Identificación con la organización</li> </ul>	11 – 16  17- 20	3. Regular o Algo  4. Mucho	
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para las tareas</li> <li>• Funcionamiento</li> </ul>	21 – 26  27- 30	5. Todo o siempre				

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017**

**AUTOR: Noemí Giovanna Calderón Gálvez**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>PE2:</b> ¿Qué relación existe entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?</p> <p><b>PE3:</b> ¿Qué relación existe entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?</p>	<p>2017. <b>OE2:</b> Establecer la relación que existe entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.</p> <p><b>OE3:</b> Establecer la relación que existe entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.</p>	<p>2017. <b>HE2:</b> Existe relación significativa entre el involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.</p> <p><b>HE3:</b> Existe relación significativa entre la supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.</p>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidez en la comunicación</li> <li>• Claridad en la comunicación</li> </ul>	31 – 35		
			Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos materiales</li> <li>• Elementos psicológicos</li> <li>• Elementos económicos</li> </ul>	41 – 46  47 – 48  49 - 50		

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017**

**AUTOR: Noemí Giovanna Calderón Gálvez**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>PE4:</b> ¿Qué relación existe entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?</p> <p><b>PE5:</b> ¿Qué relación existe entre las condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?</p>	<p><b>OE4:</b> Establecer la relación que existe entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.</p> <p><b>OE5:</b> Establecer la relación que existe entre las condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.</p>	<p><b>HE4:</b> Existe relación significativa entre la comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.</p> <p><b>HE5:</b> Existe relación significativa entre las condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.</p>	<b>Variable 2: Satisfacción laboral</b>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel o Rango
			Satisfacción intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Personal</li> <li>• Desempeño Tareas</li> </ul>	<p>4,10,18,25,29,34</p> <p>5,11,19,26,30,35.</p>	<p>1. Ninguna o Nunca</p> <p>2. Poco</p> <p>3. Regular o Algo</p> <p>4. Mucho</p> <p>5. Todo o siempre</p>	<p>1.Malo</p> <p>2.Regular</p> <p>3.Bueno</p>

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017**

**AUTOR: Noemí Giovanna Calderón Gálvez**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores						
			Satisfacción extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones Físicas y/o Materiales</li> <li>• Beneficios Laborales y/o Remunerativos</li> <li>• Políticas Administrativas</li> <li>• Relaciones Sociales</li> <li>• Relación con la Autoridad</li> </ul>	1,13,21,28,32	2,7,14,22	8,15,17,23,33	3,9,16,24	6,12,20,27,31,36

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>INVESTIGACION CUANTITATIVA</b></p> <p><b>TIPO:</b> BASICO DESCRIPTIVO CORRELACIONAL</p> <p><b>DISEÑO:</b> NO EXPERIMENTAL</p> <p><b>METODO:</b> HIPOTETICO-DEDUCTIVO</p>	<p><b>POBLACION:</b> 435 colaboradores</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> El tipo de muestreo que se utilizó fue el muestreo aleatorio simple debido a que todos los colaboradores tendrán la misma oportunidad de ser elegidos para su participación.</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> 166 colaboradores.</p>	<p><b>Variables 1: Clima organizacional</b></p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario tipo LIKERT</p> <p>Autor: Sonia Palma Carrillo. Año: 2004. Lugar de Aplicación: Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT. Forma de Aplicación: Directa.</p> <p><b>Variables2: Satisfacción laboral</b></p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario tipo LIKERT</p> <p>Autor: Sonia Palma Carrillo. Año: 1999. Lugar de Aplicación: Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT. Forma de Aplicación: Directa.</p>	<p>Los resultados se presentaron en cuadros de frecuencias y porcentajes con su respectiva interpretación, así como con gráficos que nos permitieron representar los datos obtenidos. Se aplicó la prueba estadística de Rho de Spearman que nos permitió ver si es que hay relación entre las variables de estudio.</p>



## Anexo B: Instrumento



### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene por finalidad medir la percepción que Ud. tiene del clima organizacional y así obtener información relevante en nuestra organización, por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar solo una alternativa como respuesta a cada afirmación. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado. Conteste todas las preposiciones. No hay respuestas buenas o malas.

#### INFORMACIÓN GENERAL:

MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:

NINGUNA O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
1	2	3	4	5

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Cada trabajador asegura su nivel de logro personal en la institución.					
2	Los objetivos de la institución son retadores.					
3	Cumplir con las tareas diarias en la institución, permite el desarrollo del personal.					
4	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
5	La institución promueve el desarrollo del personal.					
6	La institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
7	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
8	La actividad en la que laboro me permite aprender y desarrollarme como persona.					
9	Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.					
10	Se reconocen los logros en la labor del trabajador.					
11	Se siente comprometido con el éxito de la institución.					
12	Participa en definir los objetivos y las acciones para lograr el éxito de la organización.					
13	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.					

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
14	El personal está comprometido con la institución.					
15	El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado.					
16	En la institución se hacen mejor las cosas cada día.					
17	Los trabajadores cooperan entre sí en la institución.					
18	Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la institución.					
19	Los servicios de la organización son motivo de orgullo del personal.					
20	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
21	El jefe de área brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
22	El jefe de área se interesa por el éxito de su personal.					
23	En la institución se afronta y supera los obstáculos.					
24	Los directivos de la institución promueven la capacitación que se necesita.					
25	El director escucha los planteamientos que se le hacen.					
26	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
27	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
28	Se valora los altos niveles de desempeño.					
29	El director expresa reconocimiento por los logros obtenidos.					
30	Se dispone de un sistema para el aseguramiento y control de las actividades.					
31	En su trabajo la información fluye adecuadamente.					
32	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
33	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	Se comunican los avances de otras áreas de la institución.					
36	Cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
37	Existen suficientes canales de información.					
38	Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
39	Los objetivos del trabajo se informan oportunamente al personal.					
40	Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores en la institución.					
41	En la institución se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
42	Existe un adecuado entorno físico de su área de trabajo.					
43	La administración provee de recursos logísticos para el trabajo a realizar.					
44	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
45	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
46	Se dispone de recursos tecnológicos que facilitan el trabajo.					
47	Se recibe la motivación necesaria para realizar su trabajo.					
48	Es motivado para participar en actividades programadas.					
49	La remuneración es considerada atractiva en esta institución.					
50	La remuneración económica es muy baja en relación a la labor que realizo.					

## CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL

### INSTRUCCIONES:

*Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene por finalidad medir el nivel de satisfacción laboral y así obtener información relevante en nuestra organización, por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar solo una alternativa como respuesta a cada afirmación. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado. Conteste todas las preposiciones. No hay respuestas buenas o malas.*

### INFORMACIÓN GENERAL:

**MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:**

NINGUNA O NUNCA	POCO	REGULAR O ALGO	MUCHO	TODO O SIEMPRE
1	2	3	4	5

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mis jefes son comprensivos.					
7	Me siento mal con lo que hago.					
8	Siento que recibo de parte de la institución mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros					
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17	Me disgusta mi horario de trabajo.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo					
26	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No me reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

## Anexo C: Certificado de validez de los instrumentos

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: William Sebastián Flores Sotelo

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de MAESTRIA DE GESTION PUBLICA de la UCV, Sede Los Olivos, promoción 2015-I aula 220 B, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

---

Noemí Giovanna Calderón Gálvez

D.N.I: 10136508

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES**

### **Variable 1: Clima organizacional**

Es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. (Palma, 2004, p. 2)

### **Dimensiones del Clima organizacional**

Dimensión 1: Realización personal.

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

Dimensión 2: Involucramiento laboral.

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Dimensión 3: Supervisión.

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Dimensión 4: Comunicación.

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Dimensión 5: Condiciones laborales.

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. (Palma, 2004, pp. 4-6)

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable 1: Clima organizacional

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Realización personal	Mejora personal	1, 2, 3, 4, 5, 6	1= Ninguna o Nunca 2= Poco 3= Regular o Algo 4= Mucho 5= Todo o siempre
	Mejora profesional	7, 8, 9, 10	
Involucramiento laboral	Compromiso con la organización	11, 12, 13, 14, 15, 16	1= Malo 2= Regular 3= Bueno
	Identificación con la organización	17, 18, 19, 20	
Supervisión	Apoyo para las tareas	21, 22, 23, 24, 25, 26	
	Funcionamiento	27, 28, 29, 30	
Comunicación	Fluidez en la comunicación	31, 32, 33, 34, 35	
	Claridad en la comunicación	36, 37, 38, 39, 40	
Condiciones laborales	Elementos materiales	41, 42, 43, 44, 45, 46	
	Elementos psicológicos	47, 48	
	Elementos económicos	49, 50	

Fuente: Palma (2004).



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	ITEMS	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1 : Realización personal</b>							
1	Cada trabajador asegura su nivel de logro personal en la institución.							
2	Los objetivos de la institución son retadores.							
3	Cumplir con las tareas diarias en la institución, permite el desarrollo del personal.							
4	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.							
5	La institución promueve el desarrollo del personal.							
6	La institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.							
7	Existen oportunidades de progresar en la institución.							
8	La actividad en la que laboro me permite aprender y desarrollarme como persona.							
9	Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.							
10	Se reconocen los logros en la labor del trabajador.							
	<b>Dimensión 2 : Involucramiento laboral</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Se siente comprometido con el éxito de la institución.							

12	Participa en definir los objetivos y las acciones para lograr el éxito de la organización.							
13	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.							
14	El personal está comprometido con la institución.							
15	El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.							
16	En la institución se hacen mejor las cosas cada día.							
17	Los trabajadores cooperan entre sí en la institución.							
18	Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la institución.							
19	Los servicios de la organización son motivo de orgullo del personal.							
20	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.							
	<b>Dimensión 3 : Involucramiento laboral</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	El jefe de área brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.							
22	El jefe de área se interesa por el éxito de su personal.							
23	En la institución se afronta y supera los obstáculos.							
24	Los directivos de la institución promueven la capacitación que se necesita.							
25	El director escucha los planteamientos que se le hacen.							
26	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.							

27	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.							
28	Se valora los altos niveles de desempeño.							
29	El director expresa reconocimiento por los logros obtenidos.							
30	Se dispone de un sistema para el aseguramiento y control de las actividades.							
	<b>Dimensión 4 : Comunicación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31	En su trabajo la información fluye adecuadamente.							
32	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.							
33	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.							
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.							
35	Se comunican los avances de otras áreas de la institución.							
36	Cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.							
37	Existen suficientes canales de información.							
38	MI jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.							
39	Los objetivos del trabajo se informan oportunamente al personal.							
40	Se toma en cuenta la opinión de los trabajadores en la institución.							
	<b>Dimensión 5 : Condiciones laborales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
41	En la institución se mejoran continuamente los métodos de trabajo.							
42	Existe un adecuado entorno físico de su área de trabajo.							

43	La administración provee de recursos logísticos para el trabajo a realizar.							
44	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.							
45	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.							
46	Se dispone de recursos tecnológicos que facilitan el trabajo.							
47	Se recibe la motivación necesaria para realizar su trabajo.							
48	Es motivado para participar en actividades programadas.							
49	La remuneración es considerada atractiva en esta institución.							
50	La remuneración económica es muy baja en relación a la labor que realizo.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flores Setelo William Sebastian DNI: 06175729

Especialidad del validador: Gerencia de Recursos Humanos / Economía

22 de Mayo del 2017

*1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo*

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Mag. William S. Flores Setelo  
 UCV Docente Post Grado

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Callalys Morley Santiago DNI: 2551459

Especialidad del validador: Mg. Docencia e Investigación Universitaria

22 de Mayo del 2017

*1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo*

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Romero Uele Sara Lidia DNI: 40117025

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación

22 de Mayo del 2017

*1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo*

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### Variable 2: Satisfacción laboral

Palma (1999) definió la satisfacción laboral como la actitud que tiene el trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas. (Juárez-Adauta, 2012, pp 308-309).

### Dimensiones de la Satisfacción laboral

Dimensión 1: Satisfacción intrínseca.

La satisfacción intrínseca, conocida también como factores motivacionales o factores intrínsecos son aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc. Estos factores generan la satisfacción laboral. (Pérez y Fidalgo, 2011)

Dimensión 2: Satisfacción extrínseca.

Los factores higiénicos o factores extrínsecos están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción. (Pérez y Fidalgo, 2011)

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable 2: Satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Satisfacción intrínseca	Desarrollo Personal	4,10,18,25,29,34.	1= Ninguna o Nunca
	Desempeño Tareas	5,11,19,26,30,35.	2= Poco
Satisfacción extrínseca	Condiciones Físicas y/o Materiales	1,13,21,28,32.	3= Regular o Algo
	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	2,7,14,22.	4= Mucho
	Políticas Administrativas	8,15,17,23,33.	5= Todo o siempre
	Relaciones Sociales	3,9,16,24.	
	Relación con la Autoridad	6,12,20,27,31,36.	1= Malo
			2= Regular
		3= Bueno	

Fuente: Palma (2004).

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCION LABORAL**

Nº	ITEMS	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1 : Satisfacción intrínseca</b>							
1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.							
2	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.							
3	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.							
4	Me siento realmente útil con la labor que realizo.							
5	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.							
6	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.							
7	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo							
8	Mi trabajo me aburre.							
9	Mi trabajo me hace sentir realizado.							
10	Me gusta el trabajo que realizo.							
11	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.							
12	Me siento complacido con la actividad que realizo.							

	<b>Dimensión 2 : Satisfacción extrínseca</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.							
14	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.							
15	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.							
16	Mis jefes son comprensivos.							
17	Me siento mal con lo que hago.							
18	Siento que recibo de parte de la institución mal trato.							
19	Me agrada trabajar con mis compañeros							
20	Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo.							
21	El ambiente donde trabajo es confortable.							
22	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.							
23	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.							
24	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.							
25	Me disgusta mi horario de trabajo.							
26	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.							
27	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.							



28	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.							
29	El horario de trabajo me resulta incómodo.							
30	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.							
31	La relación que tengo con mis superiores es cordial.							
32	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.							
33	No me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.							
34	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.							
35	No me reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.							
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.							

34	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.								
35	No me reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.								
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.								

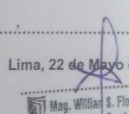
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flores Sotelo William Sebastian DNI: 06175729

Especialidad del validador: Gestión económica empresarial / Economía

Lima, 22 de Mayo del 2017

  
 Mag. William S. Flores Sotelo  
 Docente Post Grado  
 UCV

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es necesario, preciso y claro.

34	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.								
35	No me reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.								
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.								

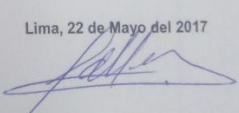
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Guillermo Morales Santiago DNI: 25514954

Especialidad del validador: Mg. Docencia e Investigación Universidad

Lima, 22 de Mayo del 2017

  
 Mag. Guillermo Morales Santiago

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es necesario, preciso y claro.

33	No me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.								
34	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.								
35	No me reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.								
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.								


Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Romero Vela Sonia Udel DNI: 4017025

Especialidad del validador: Metodología de la investigación

Lima, 22 de Mayo del 2017

  
 Mag. Sonia Romero Vela

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es necesario, preciso y claro.











### VARIABLE 2 : SATISFACCION LABORAL

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
1	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
2	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
3	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
4	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
5	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
6	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
7	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
8	5	5	5	1	1	3	3	3	5	1	1	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	1	1	4	
9	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11	5	5	5	1	1	3	3	3	5	1	1	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	1	1	4	
12	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2
13	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
17	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
18	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
19	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
23	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	
24	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
25	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
26	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
27	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
29	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
30	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
31	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
32	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
33	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
35	4	5	4	3	4	2	2	2	4	4	4	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	3	1	1	4	5	3	3	3	





No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
71	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
72	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
73	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
74	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
75	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
76	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
77	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
78	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
79	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
80	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
81	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
82	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2
83	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
84	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
85	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
86	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
87	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
88	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2
89	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
91	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
92	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
93	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	2
94	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
95	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2
96	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
97	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
98	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
99	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2
100	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
101	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
102	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2
103	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	2
104	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
105	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	2

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
106	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
107	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
108	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
109	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
110	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
111	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2
112	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
113	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
114	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
115	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	
116	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
117	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2
118	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
119	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2
120	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
121	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
122	4	5	4	3	4	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	3	
123	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
124	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
125	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
126	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
127	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
128	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
129	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
130	4	5	4	3	4	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3		
131	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
132	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	
133	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
134	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
135	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
136	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	2	2	2	
137	4	5	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	2	1	2	1	2	4	3	3	2	4	1	2	3	4	1	1	1	4	5	3	3	3	
138	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
139	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	1	3	1	3	5	4	4	3	5	1	3	4	5	4	1	1	5	5	4	4	4	
140	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	



**Anexo E: Artículo Científico**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima organizacional y satisfacción laboral en la INSI – SUNAT**

**2017**

**Br. Noemí Giovanna Calderón Gálvez**

**Escuela de Posgrado**

**Universidad César Vallejo Filial Lima**

### **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información (INSI) de SUNAT, 2017. La investigación fue básica, posee un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Se trabajó con una muestra no probabilística de tipo intencionada que estuvo conformada por 166 colaboradores. En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado la correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en la INSI-SUNAT, 2017, siendo el índice de correlación 97.8%.

*Palabras clave:* clima organizacional, satisfacción laboral, colaboradores.

### **Abstract**

The present research work has as general objective to establish the relationship between the organizational climate and job satisfaction in the Intendencia Nacional de Sistemas de Información (INSI) of SUNAT, 2017. The research was basic, has a non-experimental, transverse and descriptive design. We worked with a probabilistic sample that was formed by 166 collaborators. Based on the results obtained, it has been the correlation between the variables organizational climate and job satisfaction in the INSI-SUNAT, 2017, with the correlation index being 97.8%.

*Keywords:* organizational climate, job satisfaction, collaborators.

## **Introducción**

La importancia de la presente investigación está en establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la INSI-SUNAT 2017, en sus distintas dimensiones. La recarga de actividades para el cumplimiento del PEI 2017-2019 han generado desmotivación, falta de compromiso y disminución del rendimiento del personal de la INSI por deficiencias en la gestión de recursos humanos. Por lo cual, se plantea la siguiente investigación: Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. Asimismo, se recomienda que la institución incluya programas que ayuden a incentivar la labor de los colaboradores de SUNAT.

## **Antecedentes del Problema**

La presente investigación tiene los siguientes antecedentes: Contreras (2013) en su tesis “Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013” el objetivo general fue describir la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería que laboran en una institución de tercer nivel de atención en salud de la ciudad de Bogotá. Se concluyó que la satisfacción laboral en enfermería es un fenómeno multidimensional condicionado a una variedad de factores que afectan el desempeño laboral y la calidad de los servicios prestados. Albañil (2015) en su investigación titulada “El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura” El objetivo fue el de brindar una herramienta de gestión a los directivos para impulsar un clima laboral eficiente en beneficio de los logros administrativos y académicos de la institución. Como conclusión se mostró que el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa es escaso, existiendo bajos niveles de satisfacción y participación, siendo necesario el fortalecimiento estos

factores si se pretende mejorar el clima y por ende los logros institucionales. Se recomienda trabajar en el fortalecimiento del respeto, el reconocimiento, la comunicación y la participación que mejore el clima laboral y así se fortalezcan las relaciones humanas y la gestión para mejorar los logros educativos.

### **Revisión de la literatura**

#### **Variable Clima Organizacional**

Palma (2004) el clima organizacional es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

**Dimensiones del clima organizacional**, comprenden: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. (Palma, 2004)

#### **Variable Satisfacción Laboral**

Palma (1999) definió la satisfacción laboral como la actitud que tiene el trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas. (Juárez-Adauta, 2012).

**Dimensiones de la satisfacción laboral**, comprenden: satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca. (Pérez y Fidalgo, 2011)



### **Problema**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017?

### **Objetivo**

Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.

### **Método**

El tipo de investigación es básica, descriptiva y correlacional, por su naturaleza se encuentra dentro del diseño no experimental transeccional, la población conformada por 435 colaboradores, el tamaño de la muestra de 166 colaboradores; se usó la técnica de la encuesta y el instrumento es el cuestionario para las dos variables clima organizacional y satisfacción laboral. Para la validación de los instrumentos se utilizó la técnica de juicio de expertos, para el criterio de confiabilidad del instrumento se usó el coeficiente de Alfa Cronbach; se aplicó el SPSS y el MS Excel 2010, para validar y procesar los datos recopilados de los instrumentos aplicados.

### **Resultados**

En la tabla 1 se muestran los resultados de las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

Tabla 1

*Coefficiente de Correlación de Spearman entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral*

		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de Correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,978**
		N	166
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de Correlación	,978**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			166

\*\* Correlation significativa al 1% (bilateral).

*Nota:* El p valor hallado es 0,000 que es menor que 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula en el sentido siguiente: Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción en la INSI SUNAT 2017, y por consiguiente se rechaza la hipótesis alternativa.

### Discusión

El resultado de la hipótesis respecto a la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, presenta una correlación positiva alta (Rho=0,978). Respecto a la variable clima organizacional está considerada como “Regular” por el 60.8% de los colaboradores de la INSI-SUNAT 2017. En lo que respecta a los resultados de la variable satisfacción laboral el 75.3% de los colaboradores considera un nivel “Malo” en satisfacción laboral; mientras que el 24.7% lo considera “Regular”. Estos resultados coinciden con las investigaciones de Pérez y Rivera (2015), Azuero (2014) y Manosalvas (2015) que indican la existencia de una relación significativa entre ambas variables. También Alvarado (2014) y Vilamil y Sanchez (2012) en sus investigaciones con respecto al clima y la satisfacción laboral, manifiestan que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables, concluyendo que los teniendo un clima organizacional aceptable se tendrá con mejor satisfacción laboral. Asimismo, Alva y Domínguez (2013) coinciden que cuando se determinó la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, se encontró que existe una relación significativa, que indicaría que en la medida en que los trabajadores perciban que su ambiente laboral es favorable y que les

permita satisfacer sus expectativas laborales, aquello ayudará a que sus tareas sean regularmente satisfactorias.

De acuerdo a los resultados se concluyó que existe una correlación: (a) Positiva alta ( $Rho=0,978$ ) entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral; (b) Positiva alta ( $Rho= 0,920$ ) entre la dimensión realización personal de la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral. (c) Positiva alta ( $Rho= 0,907$ ) entre la dimensión involucramiento laboral de la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral. (d) Positiva alta ( $Rho= 0,982$ ) entre la dimensión supervisión de la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral. (e) Positiva alta ( $Rho= 0,980$ ) entre la dimensión comunicación de la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral. (f) Positiva alta ( $Rho= 0,926$ ) entre la dimensión condiciones laborales de la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral.

Se recomienda mediante el desarrollo de un plan de acción, fortalecer la comunicación, las relaciones humanas, optimizando el nivel de satisfacción y clima organizacional e incrementar la participación proactiva de los trabajadores, considerando sus opiniones y sus sugerencias para el desarrollo personal y profesional en diferentes niveles jerárquicos.

### **Referencias**

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura* (Tesis de Maestría). Piura, Perú: Universidad de Piura.
- Alva, J. y Domínguez, L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad San Pedro de Chimbote, 2013. *Revista In Crescendo*, 6(1).

Contreras, M. (2013). *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá 2013* (Tesis de Maestría). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Juárez-Adauta, Salvador; (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, pp. 307-314

Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*,9(1), 27-34.

Palma, S. (2004). *Manual de escala clima laboral CL-SPC*. 1° Edic. Lima.

Pérez, J., y Fidalgo, M. (2011). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. España.

Pérez, N. y Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013* (Tesis de Maestría). Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.