

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



**El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral
del personal de la Municipalidad de Ancón**

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

AUTOR

Tania Alexandra Obregon Calle

ASESOR

Juan Carreño Martínez

Lima, Perú

2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios, a mis padres y a toda mi familia y amigos.

Agradezco a mi asesor Mg. Juan Carreño Martínez, quien con su paciencia y apoyo constante en esta investigación motivó la confianza que se requiere para cumplir esta meta.

Agradezco a la Municipalidad de Ancón por facilitar la información necesaria para realizar esta investigación teniendo en cuenta la confidencialidad de la información brindada.

Finalmente, a la Universidad Católica Sedes Sapientiae, mi alma mater que abrió sus puertas y me dio las herramientas necesarias junto con los maestros de alta calidad en la enseñanza para poder desarrollarme como profesional.

DEDICATORIA

A Dios, principalmente, por darme fuerzas y bendiciones en todo momento.

A mi difunto amigo Edson por demostrarme su amistad sincera y ser un gran ejemplo de perseverancia.

A mis padres, Porfiria y Aurelio y a mis abuelos por ser el motor y motivo para lograr este gran objetivo, un sueño que se hace realidad gracias a su apoyo incondicional por estar allí siempre, además de ser un gran ejemplo de esfuerzo y de lucha.

A la Municipalidad de Ancón, por brindarme la oportunidad de trabajar ahí y facilitar la información necesaria para realizar este trabajo.

INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	II
DEDICATORIA	III
INDICE DE CONTENIDO	IV
INDICE DE TABLAS.....	VII
INDICE DE FIGURAS.....	VIII
INDICE DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
<i>1.2.1. Interrogante principal.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2. Interrogantes secundarias</i>	<i>5</i>
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
<i>1.4.1. Objetivo general.....</i>	<i>7</i>
<i>1.4.2. Objetivos específicos</i>	<i>7</i>
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	8

2.1.1 Antecedentes Nacionales	8
2.1.2 Antecedentes Internacionales.....	11
2.2 BASES TEORICAS CIENTIFICAS.....	14
2.2.1 Clima Organizacional.....	14
2.2.1.1 Dimensiones del Clima Organizacional	15
2.2.1.1.1 Identidad organizacional.....	17
2.2.1.1.2 Relaciones interpersonales	18
2.2.1.2 Importancia del Clima Organizacional.....	19
2.2.1.3 Componentes del clima organizacional	20
2.2.1.4 Características del clima organizacional	22
2.2.1.5 Tipos de clima organizacional.....	22
2.2.1.6 Causas del clima organizacional desfavorable	25
2.2.1.7 Características o señales de un clima organizacional desfavorable	27
2.2.1.8 ¿Cómo asegurar un clima organizacional favorable?.....	27
2.2.1.9 Procedimiento de evaluación del clima organizacional	28
2.2.2 Satisfacción laboral	32
2.2.2.1 Dimensiones de la satisfacción laboral.....	32
2.2.2.1.1 Condiciones de trabajo	33
2.2.2.1.2 Salario y estimulación	34
2.2.2.2 Importancia de la satisfacción laboral.....	36
2.2.2.3 Causas de una insatisfacción laboral.....	36
2.2.2.4 Consecuencias de la insatisfacción laboral	37
2.2.2.5 Relación de la satisfacción laboral con el clima organizacional	38
2.3 BASES LEGALES	39
2.4 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	40
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	42
3.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	42
3.1.1 HIPÓTESIS GENERAL	42
3.1.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	42
3.2 VARIABLES E INDICADORES	42
3.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	42
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	45

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.5 VIABILIDAD	46
3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.7 UNIDADES DE ESTUDIO.....	46
3.8 POBLACIÓN Y MUESTRA	46
3.9 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS.....	48
3.9.1 Técnicas de recolección de datos.....	48
3.9.2 Instrumentos para la recolección de los datos.....	48
3.9.3 Validez de los Instrumentos.....	48
3.9.4 Confiabilidad de los Instrumentos	51
3.9.5 Tratamiento Estadístico	52
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	53
4.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS	53
4.2. DISCUSION.....	65
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES.....	69
REFERENCIAS	71
ANEXOS	79

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	29
TABLA 2. DESCRIPCIÓN DE CADA ACTIVIDAD	30
TABLA 3. LEYENDA DE FLUJOGRAMA	31
TABLA 4. VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	43
TABLA 5. VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	44
TABLA 6. RANGOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS DIMENSIONES	49
TABLA 7. RANGOS DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL Y SUS DIMENSIONES	50
TABLA 8. VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL	50
TABLA 9. VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO SATISFACCIÓN LABORAL	51
TABLA 10. COEFICIENTE DEL ALFA DE CRONBACHT	51
TABLA 11. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	51
TABLA 12. VALOR PORCENTUAL DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	53
TABLA 13. VALOR PORCENTUAL DE LA DIMENSIÓN IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	54
TABLA 14. VALOR PORCENTUAL DE LA DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES	55
TABLA 15. VALOR PORCENTUAL DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL	56
TABLA 16. VALOR PORCENTUAL DE LA DIMENSIÓN CONDICIONES DE TRABAJO	57
TABLA 17. VALOR PORCENTUAL DE LA DIMENSIÓN ASIGNACIÓN SALARIAL Y LOS ESTÍMULOS	58
TABLA 18. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ANCÓN	60
TABLA 19. DIMENSIÓN IDENTIDAD ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL	61
TABLA 20. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES Y SATISFACCIÓN LABORAL	62
TABLA 21. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL	63
TABLA 22. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA UNO	64
TABLA 23. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA DOS	65

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	21
FIGURA 2. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	23
FIGURA 3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	31
FIGURA 4. DIAGRAMA DE BARRAS 3D DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	54
FIGURA 5. DIAGRAMA DE BARRAS 3D DE LA DIMENSION IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	55
FIGURA 6. DIAGRAMA DE BARRAS 3D DE LA DIMENSION RELACIONES INTERPERSONALES	56
FIGURA 7. DIAGRAMA DE BARRAS 3D DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL.....	57
FIGURA 8. DIAGRAMA DE BARRAS 3D DE LA DIMENSION CONDICIONES DE TRABAJO.....	58
FIGURA 9. DIAGRAMA DE BARRAS 3D DE LA DIMENSION ASIGNACIÓN SALARIAL Y LOS ESTÍMULOS	59
FIGURA 10. DIAGRAMA DE BARRAS 3D DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL	60
FIGURA 11. DIAGRAMA DE BARRAS 3D DE LA DIMENSION IDENTIDAD ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL	61
FIGURA 12. DIAGRAMA DE BARRAS 3D DE LA DIMENSION RELACIONES INTERPERSONALES Y SATISFACCIÓN LABORAL	62

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A. MATRIZ DE CONSISTENCIA	80
ANEXO B. MATRIZ OPERACIONAL.....	81
ANEXO C. CARTA DE PERMISO INSTITUCIONAL	82
ANEXO D. JUICIO DE EXPERTO.....	84
ANEXO E. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	86
ANEXO F. VALORES DE LA CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN	89
ANEXO G. base de datos.....	90
ANEXO H. RESULTADOS INFERENCIAL EMPLEANDO SPSS.....	97

RESUMEN

La presente investigación tiene el objetivo de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón a través de una investigación con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y de diseño correlacional y no experimental-transversal en una muestra de 159 personas. Para ello, el instrumento que se utilizó fue un cuestionario. De los cuales, se concluyó que existe correlación entre la variable Clima Organizacional y la dimensión identidad organizacional, demostrándose con el coeficiente de Rho Spearman cuya correlación fue de 0.989. Con respecto a la dimensión Identidad organizacional se concluye que existe correlación entre la dimensión Identidad organizacional y la variable satisfacción laboral, comprobándose con el coeficiente de Rho de Spearman cuyo valor fue de 0.982. Asimismo, la dimensión Relaciones interpersonales, se concluye que existe correlación entre la dimensión Relaciones interpersonales y la variable satisfacción laboral, comprobándose con el coeficiente de Rho de Spearman cuyo valor fue de 0.986. Así mismo es necesario mencionar que en las tres pruebas de hipótesis el p valor fue de 0.000, es decir menor al $\alpha = 0.05$, por lo que en todas se aceptó la hipótesis del investigador.

Palabras claves: Clima, organización, satisfacción, laboral, municipalidad.

ABSTRACT

The present investigation has the objective of determining the relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the Ancón District Municipality through an investigation with quantitative approach, descriptive level and correlational and non-experimental-transversal design in a sample of 159 people. For this, the instrument that were used were the questionnaire. Of which, it was concluded that there is a correlation between the Organizational Climate variable and the organizational identity dimension, demonstrating with the Rho Spearman coefficient whose correlation was 0.989. With respect to the Organizational Identity dimension, it is concluded that there is a correlation between the Organizational Identity dimension and the job satisfaction variable, checking with Spearman's Rho coefficient whose value was 0.982. Likewise, the Interpersonal Relations dimension concludes that there is a correlation between the Interpersonal Relations dimension and the job satisfaction variable, checking with Spearman's Rho coefficient whose value was 0.986. Likewise, it is necessary that in all three hypothesis tests the value of the value of 0.000 is less than $= 0.05$, so in all the researcher's hypothesis is accepted.

Keywords: Climate, organization, satisfaction, labor, municipality.

INTRODUCCIÓN

El entorno actual ha generado diversos cambios en las organizaciones debido a sus rasgos muy marcados tales como la competitividad, el dinamismo y la complejidad de la misma. Para afrontarlo se tiene que estar atentos a las nuevas tendencias de estrategias de negocio que aseguren su existencia a largo plazo. Dentro de esta tendencia se encuentra el capital humano, éste se ha convertido en el principal punto de concentración ya que posee un valorpreciado y hace diferenciar a una organización de las demás. Por tanto, el objetivo principal de las organizaciones es desarrollar el máximo potencial de su personal a través de un favorable clima organizacional.

Es por ello que la presente investigación denominada “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ancón”, trata sobre la percepción que tiene el personal sobre el clima organizacional que existe en la municipalidad y la manera que ésta influye en la satisfacción que experimentan. Asimismo la investigación se desarrolló en 4 capítulos que se explican en los párrafos siguientes.

En el capítulo I, se presentó el planteamiento y la formulación del problema donde se planteó la pregunta principal y las preguntas secundarias, luego se realizó la justificación del problema y posteriormente se planteó los objetivos tanto generales como específicos.

En el capítulo II, se abordó el marco teórico donde se describió los antecedentes nacionales e internacionales, las bases legales, así como las bases teóricas y las definiciones relacionadas a las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

En el capítulo III, se presentó la metodología donde se realizó la formulación de las hipótesis, así como la identificación y selección de la muestra, el tipo de la investigación y el diseño de la misma. Además se seleccionó los instrumentos y el procedimiento de la recolección de datos.

Por último, en el capítulo IV, se mostró el análisis de los resultados así como la respectiva interpretación de cada una de las variables y la correlación que existen entre ellas. De igual manera, se realizó la discusión, luego las conclusiones y recomendaciones elaboradas en base a los resultados y objetivos planteados en la investigación realizada.

Esta investigación se justifica porque brindará información importante para la Municipalidad de Ancón con respecto al clima organizacional que actualmente tiene esta institución y de qué manera se relaciona con la satisfacción laboral. Del mismo modo, esta investigación pretender servir de base para otros estudios posteriores que se realicen en organizaciones similares o que aborden las mismas variables de investigación.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema a exponer en cuanto a la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de una entidad pública no solo se evidencia en la Municipalidad Distrital de Ancón, sino que a nivel internacional y nacional presentan resultados que merecen ser atendidos como los que se presentan a continuación.

A nivel internacional, Victoria (2014) comentó acerca de un estudio que realizó la Consultoría Hay Group a 351 organizaciones, representando aproximadamente cinco millones de empleados alrededor del mundo, para medir el compromiso y la lealtad que tiene el personal en las organizaciones en las que trabajan, la cual se obtuvo como resultado que más de la tercera parte del personal se muestran incapaces de dar algo más a su organización. Sin embargo, la lealtad hacia las compañías muestra una tendencia decreciente en los últimos 5 años, ubicándose en un 57%, esto se origina porque los líderes empresariales no le dedican el tiempo suficiente a los asuntos relacionados con el compromiso y la lealtad del personal, dejando de lado las condiciones apropiadas para que ellos puedan dar lo mejor de sí, teniendo como consecuencias que las organizaciones generen costos por no actuar y desgaste del personal.

A nivel nacional, Osorio (2017) detalló que en las empresas peruanas hay una preocupación por retener al personal a través de una adecuada gestión del clima organizacional, la cual se debe mantener y evaluar constantemente, pero los resultados obtenidos deben ser de soporte para la implementación de acciones y no para guardarlos en un archivador como muchas empresas realizan.

En esa misma línea de investigación, Zumaeta (2018) comentó acerca de una encuesta realizada por Aptitus acerca del clima organizacional, donde el 86% del personal peruano renunciaría a su centro de trabajo si ésta no cumple con sus expectativas, teniendo en claro que la mayoría de las empresas en el Perú se concentra en aplicar estrategias para brindar un mejor servicio al cliente y dejan de lado las estrategias de retención de talento humano. Es así que los resultados fueron que los elementos más importantes para el

personal son: remuneración con un 27%, un favorable clima organizacional con un 23%, contar con todos los beneficios de un personal formal con un 22%, oportunidad de línea de carrera con un 19% y accesibilidad a horarios flexibles como incentivos en un 9%.

No obstante, hay empresas que todavía poseen prejuicios, como que requieren de una gran suma de dinero si desean implementar y gestionar adecuadamente el clima organizacional. Lo que sin duda es falso, porque una empresa que no cuenta con clima organizacional favorable le va generar más costos que el gasto que requiere implementarlo. Por tanto, es recomendable realizar una inversión en clima organizacional porque se obtendrá resultados favorables y un personal satisfecho.

Lo antes mencionado, se puede relacionar con organizaciones como la Municipalidad Distrital de Ancón, donde se aprecia que no dan la importancia necesaria que se merece el personal, ya que se tiene la idea de que requiere de mucha inversión. En consecuencia, se percibe un clima organizacional no tan favorable, puesto que se observa que la mayoría del personal no se muestra identificado ni comprometido por las constantes tardanzas y faltas, pero sí se aprecia una buena relación con los jefes y equipos de trabajo del área y en algunos casos con compañeros de otras áreas.

Por otra parte, las condiciones de trabajo en las que se encuentra el personal no son tan apropiadas debido a que no se dispone de los materiales necesarios y los equipos en buen estado para realizar las actividades diarias. Del mismo modo, los espacios no están distribuidos adecuadamente para que el personal pueda desplazarse cómodamente. En cuanto a la ventilación, hay áreas que poseen demasiada entrada de aire, ya sea por la ubicación de su oficina, teniendo en cuenta que la ubicación de la entidad es en una bahía; por tanto se evidencia corrientes de aire y humedad. Asimismo, no cuenta con las medidas de seguridad necesarias como un botiquín para utilizarlo en casos de emergencia.

Además de ello, el personal no se siente satisfecho con respecto a la asignación salarial y los estímulos, ya que no existe una adecuada escala salarial adecuada. De modo que existen casos que un empleado con estudios técnicos gana más que uno con estudios universitarios, ocasionando insatisfacción en el personal involucrado. Por otro lado,

también se aprecia que los incentivos y reconocimientos no son tan frecuentes como práctica dentro de la Municipalidad.

Es por ello que la problemática que se analizó es la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ancón, considerando que el capital humano es el factor más importante de toda organización. Para tal efecto, se mostró el nivel de identificación que tienen los trabajadores en relación a la municipalidad. Así también, se identificó las relaciones interpersonales que existen entre los jefes, equipos de trabajo y compañeros de otras áreas. Finalmente se describió la percepción de las condiciones laborales a las que se encuentran expuestos los trabajadores y cómo consideran la asignación salarial, así como las estrategias de motivación que emplean los directivos como parte del estímulo hacia los empleados.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón?

1.2.2 Interrogantes secundarias

¿De qué manera se relaciona la identidad organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón?

¿De qué manera se relaciona las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudios realizados por Hay Group Consultor contribuyeron para que Victoria (2014) de a conocer el descuido de muchos líderes administrativos de distintos países, que al no brindar las condiciones necesarias generaron consecuencias como un personal

desleal, no comprometido e insatisfecho con la organización en la que trabajan. En cambio, las organizaciones que gestionan con un clima organizacional apropiado y se interesan por mantener las condiciones de trabajo adecuadas harán que el personal no tenga un desgaste físico y emocional. De tal manera, que tengan como efecto una reducción importante en su estructura de costos y una mejora en la rentabilidad de la organización.

En ese sentido, los aportes teóricos de Osorio (2017) y Zumaeta (2018) afirman qué tan importante es saber retener el talento humano, entender la generación a la que pertenecen, identificar de qué manera satisfacerlos y no caer en prejuicios que confundan a las empresas peruanas al momento de invertir en mejorar o implementar una gestión del clima organizacional, ya que si no actúan el efecto sobre los costos serán impresionantes.

Lo antes mencionado, ha permitido conocer la realidad de muchas empresas nacionales e internacionales, con respecto a las condiciones que ofrecen a su personal. Por consiguiente, los resultados obtenidos han permitido entenderlos mejor y saber la importancia de mantener un personal satisfecho y gestionar un adecuado clima organizacional. Por esta razón, es necesario realizar un análisis del clima y su relación con la satisfacción del personal de la Municipalidad Distrital de Ancón para poder brindar una solución inmediata ante los problemas presentados.

Es por ello que, desde el punto de vista organizacional es necesario que las instituciones privadas y públicas se autoevalúen para saber cuáles son sus avances frente a los objetivos que se han planteado; ya que el éxito o el fracaso de las organizaciones depende en gran medida de qué tan identificado y comprometido se siente el personal con la organización. Del mismo modo, si una municipalidad desea alcanzar el éxito logrando los objetivos planteados, debe generar todas las condiciones de trabajo necesarias como: el ambiente organizacional, la infraestructura, los materiales, equipos, entre otros, que generen al personal la comodidad y seguridad mientras permanezcan en ella.

Por otro lado, desde el punto de vista social se debe mantener una buena relación interpersonal y una adecuada comunicación con todo el personal, tanto de las áreas

administrativas ubicadas en la sede central como aquellas que se encuentran en otros espacios fuera de la municipalidad, pero que contribuyen a la labor y objetivos de la organización. Asimismo, se debe respetar y cumplir lo mencionado en el Cuadro de Asignación del Personal (CAP en adelante), documento donde se menciona la cantidad de personal que se debe contratar. Además, se debe cumplir con una asignación salarial justa y aplicar un plan de motivación que mantenga satisfecho al personal por cada logro alcanzado de manera individual o colectivamente con su equipo de trabajo.

Esta investigación constituye un marco de orientación metodológica como el diseño de la investigación, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos que serán de referencia para las posteriores investigaciones que aborden el mismo tema. También se constituye en fuente de consulta para otras instituciones públicas y privadas, que afronten la misma problemática.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción del personal de la Municipalidad Distrital de Ancón.

1.4.2 Objetivos específicos

Establecer la relación entre la identidad organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón.

Identificar la relación entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Vallejos (2017), realizó una investigación acerca del: “Clima organizacional y satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín Porres 2017”, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para la obtención del Grado Académico de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, de la ciudad Lima, Perú. El objetivo principal del trabajo fue determinar si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, donde se realizó una investigación no experimental, transversal y correlacional, en la cual utilizó como instrumento al cuestionario. Asimismo, los resultados concluyeron que existe una relación moderada y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres, en donde el clima organizacional que se aprecia está en niveles bajos y la satisfacción laboral está en niveles medios, siendo afectada la comunicación, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales. Para ello, se recomendó que se creen espacios y se establezca las condiciones necesarias para que el personal pueda expresarse mejor, pueda comunicarse de una mejor manera con sus compañeros de trabajo, de la misma manera con sus jefes. Además, la implementación de un buzón de sugerencias en la jefatura que permita al personal expresar sus inquietudes.

Vásquez (2016), realizó una investigación acerca de: “Influencia del clima laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San José, Pacasmayo”, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo, para la obtención del Título de Licenciatura en Administración, de la ciudad de Guadalupe, Perú. El objetivo principal de la investigación fue diagnosticar la situación actual de la municipalidad, así como determinar la influencia que hay entre las 2 variables, clima y satisfacción laboral de los servidores públicos, donde se realizó una investigación de diseño correlacional con metodología descriptiva y las técnicas de recolección de información que se aplicaron fueron la encuesta, la observación, el análisis documental y

la investigación por internet. Asimismo, los resultados concluyeron que sí existe una influencia entre las dos variables, clima y satisfacción laboral. Donde se aprecia que no es tan eficiente la comunicación entre los servidores públicos, por tanto, las relaciones interpersonales se ven afectadas y fomentan un clima conflictivo. Además, los jefes no muestran ser líderes porque no toman en consideración las ideas de los servidores públicos sino los cohiben y los desmotivan, generando así un clima autoritario. Para ello, se recomendó aplicar una comunicación a puertas abiertas e incentivar el trabajo en equipo que sumen a un clima participativo, donde los servidores públicos entren en confianza y mejoren las relaciones interpersonales. De la misma manera, la municipalidad debe aplicar actividades relacionadas al liderazgo, motivación y comunicación.

Eustaquio (2016), realizó una investigación acerca de: “Relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del módulo básico de justicia en el Distrito de la Esperanza en enero-julio 2016”, de la Facultad de Negocios, de la Universidad Privada del Norte, para la obtención del Licenciamiento en Administración, de la ciudad de Trujillo, Perú. El objetivo principal de la investigación fue evaluar la relación que existe entre las dimensiones del clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores, donde el tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo y correlacional y se aplicó como instrumento a la encuesta, una de clima organizacional y la otra de satisfacción laboral. Asimismo, los resultados concluyeron que existe una relación positiva entre las dimensiones del clima organizacional con la satisfacción laboral, donde destaca más la satisfacción que siente el personal al relacionarse con los superiores en un 87.5 %, luego la participación del personal en la toma de decisiones con un 78.1% y la última, pero no menos importante, las recompensas que no pasan del 70%. Esto se debe a los diferentes regímenes de contratación de personal, que abarca la administración pública como es el caso del D.L. N° 276, que es el personal permanente, D.L. N° 728 que es el personal obrero y D.L. N° 1057 que es el personal CAS, que genera la diferencia en las remuneraciones y beneficios que recibe el personal, la cual se recomendó implementar talleres de clima organizacional

y motivación para que el personal tenga más claro lo que se debe aplicar en el módulo básico de justicia.

De la Cruz y Huamán (2015), realizaron una investigación de: “Clima organizacional y desempeño laboral en el Perú del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica-2015”, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Nacional de Huancavelica, para la obtención del Título Profesional de Licenciamiento en Administración, en la ciudad de Huancavelica, Perú. El objetivo principal fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica, por lo que se empleó los métodos de investigación general (Científico), método deductivo, correlacional y se utilizó como instrumentos el cuestionario. Asimismo, los resultados concluyeron que la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral es de manera positiva. Por tanto, se recomendó mejorar el clima organizacional para que sobrepase del 53% de lo que se posee a través de jornadas de sensibilización en talleres y aplicación de normas de convivencia. De la misma manera, la elaboración de un plan de capacitaciones por parte de los directivos para que el personal desempeñe de manera adecuada sus funciones, ya que se observó de que sólo un poco más de la mitad de los trabajadores desempeñan adecuadamente sus funciones y el resto que equivale a un 44 %, cumplen medianamente el desempeño.

Bravo (2015), realizó una investigación de: “Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima”, de la Pontificia Universidad Católica del Perú de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas para la obtención del Título Profesional de Licenciatura en Psicología con mención a Psicología Social, en la ciudad de Lima. El objetivo principal del trabajo consistió en precisar el sentido e intensificación que hay en relación a las variables clima y satisfacción laboral, donde la investigación realizada fue de tipo descriptiva, correlacional con enfoque cuantitativo. Además, el instrumento utilizado fue un cuestionario con “Escala de Opiniones SL-SPC” de Sonia Palma. Igualmente, los resultados concluyeron que los

niveles jerárquicos altos, son el personal más comprometido e involucrado con la empresa, debido a que poseen todas las condiciones necesarias como un clima favorable que contribuye en su desenvolvimiento en la empresa. Sin embargo, los niveles jerárquicos bajos están al mando de líderes con bajo estilo de liderazgo y que no saben propiciar un clima organizacional favorable. Por esta razón, se recomendó que haya equidad entre todos los niveles jerárquicos y reciban todos las mismas condiciones laborales y el mismo clima organizacional.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Bolaños y Franco (2017), realizaron una investigación de: “Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali”, de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, para la obtención del Título en Psicología, de la ciudad de Cali, Colombia. El propósito de este estudio tuvo como objetivo analizar los aspectos que tienen relación entre el clima organizacional y la identificación organizacional, donde se empleó una investigación cuantitativa con el fin de hallar la correlación entre las dos variables e utilizaron como instrumentos dos cuestionarios: el IMCOC, el cual midió el clima organizacional y la adaptación española de la escala de identificación grupal de Tarrant (2002), la cual ayudó a medir la identificación organizacional. Asimismo, los resultados concluyeron que existe una relación entre el clima organizacional y la identificación organizacional, pues se identificó que dentro del área operativa se presenta un clima organizacional desfavorable para los empleados generando así que la mayoría de ellos no logre identificarse con la organización. Es por ello, que se recomendó que la empresa debe trabajar más en mejorar su clima para que sea favorable para los empleados y de esa forma ellos logren identificarse con la compañía, generando que las metas y los objetivos de la empresa se concreten.

Montoya, Beijo, Bermúdez, Burgos, Fuentealba, Padilla (2017), realizaron una investigación de: “Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena”, de la Facultad de Enfermería de la

Universidad del Bío Bío para la obtención del Grado de Magíster en Salud Pública con mención es Gestión en Salud, en la ciudad de Chillán, Chile. El objetivo principal del trabajo fue determinar la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional de docentes y administrativos en una institución de educación superior, la cual realizó un estudio cuantitativo, correlacional, aplicando como instrumento un cuestionario de satisfacción laboral S20/23 y otro para identificar antecedentes sociodemográficas y laborales. Asimismo, los resultados concluyeron que la relación entre las dos variables es positivo y estadísticamente significativo. Por tanto, se recomendó que se debe mejorar la percepción del clima organizacional para aumentar el nivel de satisfacción laboral de los docentes y el personal administrativos.

Morales (2016), realizó una investigación de: “Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la Región Metropolitana”, de la Facultad de Educación en la Pontificia Universidad Católica de Chile, para la obtención del Grado Académico de Magíster en Ciencias de la Educación con mención Dirección y Liderazgo Educativo, en la ciudad de Santiago, Chile. El objetivo que tuvo esta investigación fue establecer si existe una relación entre las variables: estilos liderazgo directivo y clima organizacional en dos organizaciones educativas pertenecientes a la Región Metropolitana, desde un enfoque cualitativo y utilizando como instrumentos a las entrevistas y los cuestionarios que estudiaron las percepciones que poseen los miembros de ambos centros educativos respecto a éstas variables. Asimismo, se concluyó que ambos centros educativos prevalecen un estilo de liderazgo democrático que se caracteriza preferentemente por involucrar a sus miembros en la toma de decisiones y promover permanentemente el trabajo en equipo. Además, las percepciones en relación al rol del director son favorables y se fundan en prácticas de liderazgo orientadas no sólo a la tarea sino que también a las personas, lo que contribuye a generar un clima positivo al interior de la organización. Por ello se pudo finalizar que un estilo de liderazgo democrático influye positivamente en el clima de ambas organizaciones educativas y desde esta perspectiva se recomendó seguir potenciando este modelo de liderazgo puesto que

contribuyen a generar satisfactoriamente un clima propicio para el buen desempeño de sus miembros.

Rodríguez (2015), realizó una investigación de: “Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social”, de la Unidad de Gestión de Postgrados de la Universidad de las Fuerzas Armadas, para la obtención del Título de Magister en Recursos Humano, en la ciudad de Sangolquí-Ecuador. El objetivo principal del trabajo fue brindar una propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional al Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, ya que estas variables son muy importantes para la productividad de la empresa. Para ello, se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa, utilizando como técnicas a la observación, a la entrevista y a la encuesta. Asimismo, los resultados concluyeron que se debe aprovechar que la institución está en formación y la coyuntura política está que promueve el cambio para implementar una gestión organizacional con proceso expedito y ágiles que difieran de la concepción burocrática que se ha concebido como tradición en las instituciones públicas.

Chiang y San Martin (2015), realizaron una investigación de: “Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano”, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad del Bío Bío, para la obtención del Grado de Magíster en Dirección de Empresas, en la ciudad de Chile. El objetivo principal del trabajo fue determinar como el desempeño laboral influye en la satisfacción laboral de los funcionarios, la cual se realizó un estudio no experimental, de diseño transversal, tipo descriptivo y correlacional, aplicando como instrumento un cuestionario. Agregando a lo anterior, los resultados concluyeron que existe una relación significativa entre las variables, donde la relación entre la escala de desempeño y la satisfacción que tienen con los jefes es positiva, para el género femenino y la escala de satisfacción con el desempeño en la productividad es para el género masculino. Por eso, se recomendó que se debe fortalecer en factores intrínsecos para el personal femenino

como reconocimientos profesionales y en factores extrínsecos para el personal masculino como son las remuneraciones y beneficios.

2.2 Bases Teórico Científicas

2.2.1 Clima Organizacional

Litwin y Stringer (1968), definieron el clima organizacional como una característica permanente del ambiente interno que vive el personal y que interviene en su comportamiento. Además, consideran que se puede detallar acerca del clima cuantificando las características de una organización.

En esa misma línea, Likert y Gibson (1986) consideraron que el clima organizacional abarca la parte psicológica de una organización como la personalidad que esta posee y que es experimentada por el personal. Por consiguiente, el interés de estudiar acerca del clima organizacional es por la percepción de los individuos que influye en la manera de desenvolverse en su entorno.

Asimismo, Álvarez (1995) comentó que el clima es el ambiente donde trabaja el personal y es resultado de la suma de distintos aspectos de carácter físico, interpersonal y organizacional.

Por otra parte, Rodríguez (2001) detalló que el clima organizacional influye constantemente en el bienestar y en la permanencia de los miembros de una organización, ya que ellos obtienen una experiencia organizacional de lo que viven diariamente en ella; la cual es observada y autoevaluada por ellos mismos en el que verifican su relación con el clima y que la respuesta que se obtenga, coincide con lo que la empresa quiere demostrar. En el caso no sea así, esto debe servir de autorreflexión para la organización en su sistema organizacional que le va permitir tomar decisiones al respecto.

De igual manera, Brunet (2014) comentó que el concepto de clima organizacional apareció por primera vez en 1960, mencionado por Gellerman en el ámbito de psicología

industrial/organizacional. Este concepto estaba formado por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la funcionalista.

Dentro de la escuela Gestalt, el individuo percibe el mundo que lo rodea y éste influye en su comportamiento en función de la forma en que ellos ven y comprenden ese mundo. Por otro lado, la escuela funcionalista considera que el comportamiento y la manera de pensar de un individuo dependen de las diferencias individuales y del ambiente que los rodea, debido a que cada individuo participa e interactúa con su medio para la determinación del clima.

En síntesis, se considera que el clima organizacional es el ambiente conformado por las distintas características de la organización, donde se desarrolla el personal e influye en su comportamiento.

2.2.1.1 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones son elementos provenientes de una variable que resultan de su descomposición que ayudan de una mejor manera a comprender el clima organizacional. En ese sentido, Litwin y Stringer (1968) describieron nueve dimensiones para explicar el clima organizacional. Estas dimensiones son las siguientes:

Estructura. Es la manera en que se organiza y se distribuyen las actividades de los distintos niveles jerárquicos, estos a su vez tienen una relación directa con la composición orgánica que está representado en un organigrama y que se conoce mayormente como estructura organizacional. Además, esta dimensión abarca normas, reglas, procedimiento y entre otras limitaciones que afectan en el desarrollo del personal en el trabajo y en la percepción que ellos tienen sobre ésta.

Responsabilidad. Se refiere al grado de autonomía que posee el personal para tomar decisiones relacionadas a su trabajo. Asimismo, el compromiso que muestra para realizar todas sus actividades y lograr los resultados esperados por la organización.

Recompensa. Se representa a través de un salario justo acorde a las actividades encomendadas al personal que se obtienen con esfuerzo y dedicación. También pueden ser incentivos adicionales, que no necesariamente sean monetarios, pero que motiven al personal a realizar un mejor trabajo.

Desafío. Se basa en el conocimiento y la aceptación que tiene el personal acerca de los riesgos y desafíos que van a enfrentar en el trabajo para lograr alcanzar los objetivos establecidos por la empresa. De tal forma, que ésta conserve un sano clima competitivo.

Relaciones Interpersonales. Dan a conocer la manera en cómo está relacionado el personal (jefes-subordinados-pares) donde el respeto, la confianza, la ayuda mutua y la comunicación influyen mucho en el desarrollo de un favorable clima organizacional.

Cooperación. Es el apoyo que se da entre el personal, de todos los niveles jerárquicos, donde es importante mantener el espíritu de equipo para el logro de los objetivos de la organización.

Estándares. Son establecidos por un patrón que indica un modelo a seguir, de alcance y cumplimiento, de igual manera, son utilizados para medir el rendimiento del personal de una organización.

Conflictos. Se originan por las diferentes opiniones, decisiones que adopta el personal de los distintos niveles jerárquicos para dar solución a un problema surgido en la organización.

Identidad Organizacional. Está relacionado con el sentimiento de pertenencia que se tiene a la organización, la cual conlleva que los integrantes demuestren su nivel de compromiso para el cumplimiento de los objetivos.

De todas las dimensiones mencionadas se han seleccionado dos de ellas, que son: identidad organizacional y relaciones interpersonales ya que se consideran las más apropiadas para determinar el clima organizacional.

2.2.1.1.1 Identidad organizacional

Para comprender un poco más la dimensión identidad organizacional hay que tener claro la definición de la palabra identidad.

La Real Academia Española (2014), definió a la identidad como el conocimiento que tiene una persona de lo que es. Asimismo, es el conjunto de atributos que posee un individuo o una comunidad que lo hace diferenciar de los demás.

Igualmente, Abratt (1989) citado por Duque y Carbajal (2011) precisó a la identidad como la personalidad de una organización que se puede visualizar en el conjunto de sus características y en la serie de sus comportamientos que la hacen notar única y diferente a las demás.

Por otro parte, Hatch y Schultz (1997) citado por Duque y Carbajal (2011), definieron a la identidad como el concepto que considera el personal de todo lo que percibe, piensa y siente de la organización.

Con estas definiciones se derivaron otros conceptos relacionados a la identidad organizacional, la cual son los siguientes: a) La identidad individual se refiere al concepto que una persona tiene de sí mismo y se siente identificado. Asimismo, puede variar por el tiempo y lugar en el que se encuentre (Habermas, 2000 citado por Buscarini, 2005). b) La identidad colectivista se relaciona en función al sentimiento o emoción que se asocia a la pertenencia que posee una persona a un grupo (Fernández, 2003 citado por López y Rodríguez, 2014). c) La identidad organizacional se refiere al concepto en común que posee un grupo de personas acerca de una organización, donde se identifican con ella (Hatch y Schultz, 1997) citado por Duque y Carbajal (2011).

Además, esta dimensión posee una relación con dos términos pertenencia y compromiso, donde el sentido de pertenencia es la manera en que una persona se considera parte de un grupo o de una organización, ya que el lugar donde permanece le hace sentir muy importante y valioso. Por otra parte, el compromiso se refiere al tiempo

que le dedica el personal a la organización, de tal manera, que muestra un interés hacia ella. (Anant, 1966 citado por Jiménez y Dávila de León, 2014).

De este modo, el personal que no refleja estos términos no mostrará identificación con el lugar en el que permanece y fomentará un clima desfavorable y perjudicador para la organización (Vallejos, 2017).

2.2.1.1.2 Relaciones interpersonales

La dimensión de relaciones interpersonales se refiere al trato y la conexión que hay entre dos o más personas (Bisquerra, 2003, citado por Contreras, Díaz y Hernández, 2012).

Dentro de esta dimensión existen tipos de relaciones interpersonales, las cuales se mencionará las más importantes: a) Relación personal y/o social, está relacionada más a la amistad y no al plano laboral, donde interactúan de manera privada en un ámbito personal dos personas, con el fin de intercambiar ideas , emociones y que sucede de la misma manera en el ámbito social, aunque con más personas . b) Relación Amorosa, está vinculada con la pareja o con los amigos, la cual es demostrada a través de la pasión, el compromiso y el afecto que se establecen en una amistad o una relación romántica. c) Relación Laboral, está más relacionada al ámbito profesional, donde las personas que trabajan ahí cooperan para lograr un objetivo en común. (Héctor, 2017).

Por otro lado, un elemento primordial para que se dé una relación interpersonal es la comunicación y se aprecia el intercambio de emociones y sentimientos que sienten del entorno en el que se encuentran (Cruz, 2003 citado por Contreras, Díaz y Hernández, 2012).

La comunicación es la capacidad de intercambio de información mediante gestos, señas y signos, que buscan dar un mensaje. Este mensaje es significativo para comprender lo que siente el personal dentro de la organización (Chiavenato, 2006 citado por Torres, 2019). Si existe una comunicación eficaz, va permitir que las relaciones interpersonales en

una organización sean favorables y van a contribuir con el clima de la organización. (Morales, 2016).

2.2.1.2 Importancia del Clima Organizacional

Brunet (2014), afirmó que el clima es muy importante para el desarrollo, el crecimiento y la adaptación de la organización con el medio exterior. Además, es recomendable que el clima que posee la empresa sea favorable, de lo contrario no será competitiva y producirá una ventaja a su competidor. Para ello, es necesario que dentro de la organización se analice la situación del clima organizacional, de ese modo, esta misma va tener conocimiento de cómo se encuentra interiormente y va poder hacer un diagnóstico al respecto para mejorar su clima, con el fin de obtener buenos resultados a base de un personal satisfecho, productivo y eficiente con su trabajo.

Este análisis no requiere de investigaciones complejas ya que la organización tiene un espacio determinado y dentro de ello es fácil ubicar los distintos departamentos o un área en particular. Dentro de la misma existe accesibilidad a fuentes de información como informes, datos estadísticos, opiniones del personal que proporcionan información necesaria para identificar la situación del clima organizacional (Brunet, 2014).

Asimismo, la organización va permitir conocer elementos del clima que permitan a un especialista analizar lo siguiente: a) Evaluar las fuentes de estrés, de conflicto y de insatisfacción que siente el personal y causa que tengan sentimientos y actitudes negativas frente a la organización. b) Identificar cuál es el elemento o los elementos que generan que el clima no sea favorable. c) Tomar decisiones que permitan mantener el desarrollo de la organización.

En consecuencia, el especialista podrá ejercer un control del clima organizacional que beneficie tanto al personal como a la organización (Brunet, 2014).

2.2.1.3 Componentes del clima organizacional

Dentro los componentes que forman parte de la composición del clima organizacional, se encuentra los comportamientos individuales y el de los grupales, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. Estos componentes interactúan y crean un clima que se aprecia a través de los niveles de rendimiento individual, grupal y organizacional. La forma en el que el personal observa e interpreta el clima de la organización es muy importante para que ellos se desenvuelvan y den a conocer su percepción del clima. Del mismo modo, estas percepciones serán corroboradas por el reporte de los resultados de la encuesta debido a que el clima organizacional es un fenómeno rotativo, es decir, si los resultados han sido positivos repercutirán en las características psicológicas que posee el personal como su comportamiento, actitudes, personalidad y percepción, entre otros y de la misma manera si es negativo (Brunet, 2014).

El clima es entonces de naturaleza multidimensional, porque está formado por varios componentes que ayuda mucho a un especialista de recursos humanos cuando desee evaluar el clima de una organización utilizando un cuestionario escrito. Este cuestionario escrito debe de contar con preguntas que describan hechos particulares, sobre la cuales el personal debe indicar si está de acuerdo con esa descripción. Para ello, se debe encontrar una escala de respuestas de tipo nominal o de intervalo. A continuación, se presenta la figura 1 que muestra los componentes del clima organizacional (Brunet, 2014).

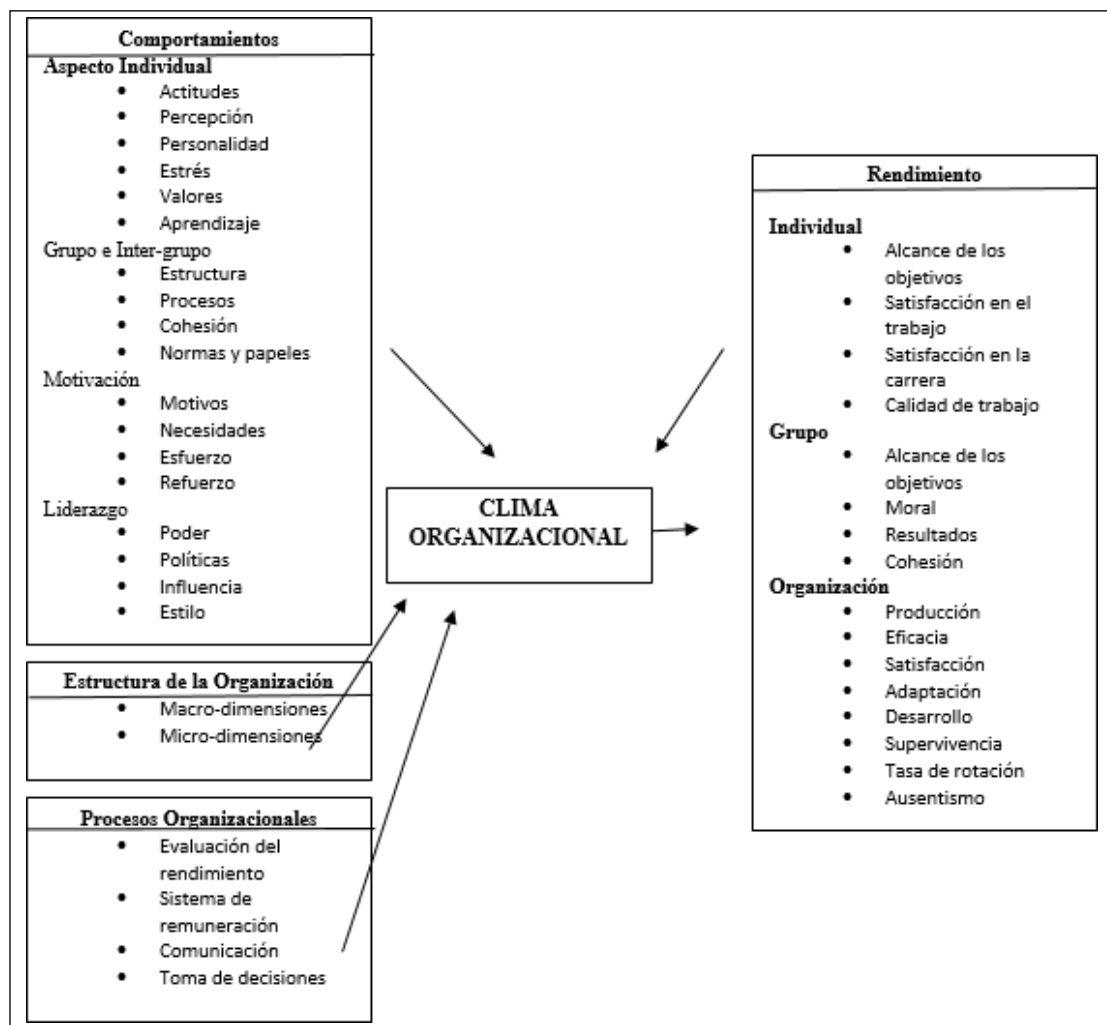


Figura 1. Componentes y Resultados del Clima Organizacional. Fuente: Gibson et al. (1986).

2.2.1.4 Características del clima organizacional

Rodríguez (2001), identificó que las características del clima organizacional son las siguientes: a) El clima organizacional refleja la situación del interior de una organización, donde se expresa a través de sus variables, b) El clima organizacional puede mantenerse constante en una organización debido a que los cambios que se realizaron no se hicieron de manera correcta. Por esta razón, el clima organizacional desfavorable seguirá por un determinado tiempo, c) El clima organizacional influye en el comportamiento de personal, si es favorable va generar que trabajen más motivados, con ánimos y energía para realizar sus actividades, si es desfavorable va a generar todo lo contrario, por eso, se puede ver perjudicada la conducción de la empresa, d) El clima organizacional impacta en el grado del compromiso e identificación de sus miembros de la organización, si es favorable generará un alto grado de compromiso e identificación, si es desfavorable creará lo opuesto, e) El clima de la organización es afectado por el comportamiento y las actitudes del personal, de la misma manera este les afecta. Es decir, si el clima es favorable, el personal puede contagiar su energía, pero si el clima es desfavorable, el personal muestra su desgano que alimenta a que el clima se aprecie desfavorable, f) El clima organizacional puede ser impactado por sus variables y a su vez estas pueden ser impactadas por el clima, g) Una empresa que presenta un desfavorable clima organizacional, trae consigo altos índices de ausentismo, rotación e insatisfacción del personal, la cual solucionarlo será muy difícil porque habrá que modificar el complejo de variables que conforman el clima organizacional.

2.2.1.5 Tipos de clima organizacional

Likert (1986), consideró que los tipos de clima se originan de tres variables provenientes de las características de la organización, las cuales son determinadas de la siguiente manera: a) Variables causales: estas variables van de acuerdo al ritmo de la organización, es decir van paralelamente con el desarrollo y los resultados que se obtienen. Asimismo, estas variables se distinguen por dos rasgos esenciales: la primera es porque pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización y la

segunda es que son variables independientes de causa y efecto. Además, estas variables comprenden la estructura y la administración de la organización; por ejemplo, las decisiones, las reglas, las políticas y las competencias, b) Variables intermedias: estas variables muestran el estado interno y las condiciones en que se encuentra la organización; por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros, c) Variables finales: son las variables que dependen de las otras variables mencionadas y que van en relación con los resultados que consigue la organización; por ejemplo, las utilidades, los déficits, la productividad, los gastos, entre otros.

La suma de estas tres variables permite tener una percepción del clima organizacional y se puede observar en la figura 2.

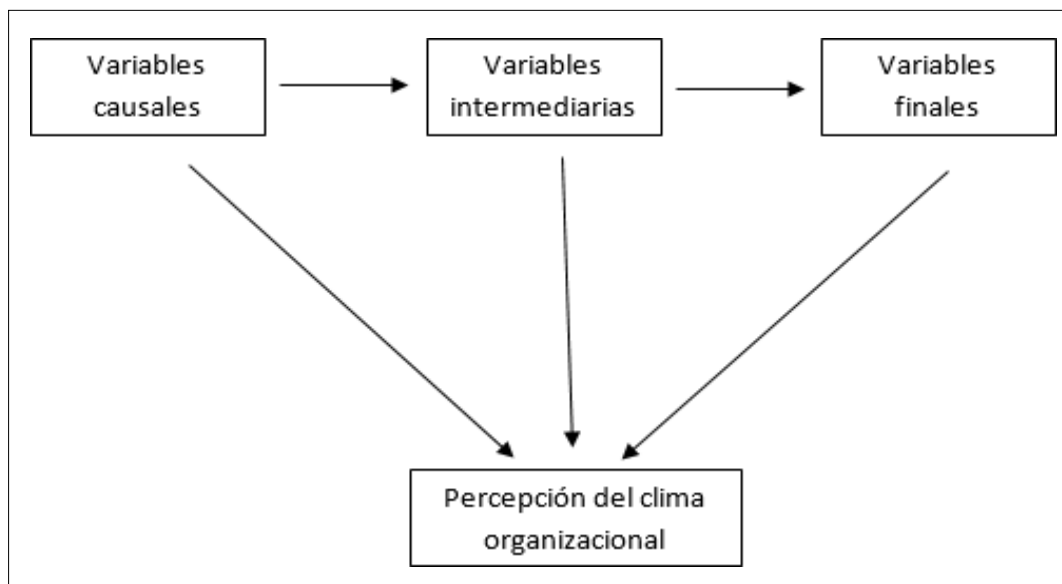


Figura 2. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La mezcla y la relación de estas tres variables determinan dos tipos de clima organizacional, establecidos por Likert (1986), que se describirán a continuación:

Clima de tipo autoritario. Este tipo de clima se subdivide de dos formas: la primera forma es autoritarismo explotador, donde el clima que se aprecia no existe la confianza entre la dirección y el personal, por tanto, todas las decisiones y objetivos es tomada por la

dirección. Luego estas son distribuidas de manera descendente de acuerdo a un orden jerárquico o por funciones. De tal manera, que el personal muestra miedo, inseguridad y desconfianza, siendo así que las necesidades de satisfacción se encuentran en los niveles psicológicos y de seguridad. Por otra parte, este tipo de clima origina una organización informal por que se contrapone a una organización estructurada, de la misma manera, la comunicación entre la dirección y su personal no existe más que en modo de instrucciones severas y el clima que se aprecia es de manera estable y aleatorio (Brunet, 2014).

La segunda forma es autoritarismo paternalista, donde el clima que se visualiza trata al personal como si fuera un siervo, por eso se puede apreciar que la dirección abusa de su poder, ya que la mayoría de decisiones son tomadas por ellos. Asimismo, el control que se da es de manera centralizada y a veces se encomiendan a los niveles de jerarquía intermedios o bajos. Por otro lado, las recompensas y castigos son utilizados como medios de motivación. Además, este tipo de clima se desenvuelve en una organización informal donde considera a las necesidades sociales de su personal como si no fueran importantes y las toma como un juego y el clima se muestra de manera estable y estructurada (Brunet, 2014).

Clima de tipo participativo. Este tipo de clima se subdivide de dos formas: la primera forma es participativo consultivo, donde dentro de este clima se aprecia que la dirección tiene confianza con su personal, igualmente las decisiones son tomadas por ellos mismos, pero permite al personal que tome decisiones más específicas para los niveles inferiores, la cual origina que exista una comunicación descendente y una buena relación entre subordinados y superiores. Para la motivación del personal utilizan distintos factores que causen satisfacción. Además, los procesos de control son tomados con mucha responsabilidad desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo y el ambiente que se aprecia es enérgico y activo que se basa en los objetivos por alcanzar (Brunet, 2014).

La segunda forma es participativo en grupo, donde este tipo de clima muestra que la dirección tiene bastante confianza con su personal, de modo que las decisiones son tomadas en los distintos niveles jerárquicos. De igual manera, la comunicación está

incorporada en toda la organización y es aplicada de distintas maneras, generando así una buena relación entre superiores y subordinados. Del mismo modo, se tiene una motivación que implica al personal a participar dentro de la organización a optimizar los métodos de trabajo, a establecer objetivos para medir el rendimiento y evaluar su desenvolvimiento. También se tiene un proceso de control con mucha responsabilidad y una fuerte implicancia en los niveles inferiores. Y en general este clima presenta una unión grande entre el personal y la dirección formando un equipo capaz de cumplir y superar los objetivos planteados por la organización (Brunet, 2014).

Después de caracterizar estos tipos de clima organizacional se puede inferir que cuanto más se asemeja al primer tipo de clima la empresa tiende a entrar en crisis debido a que el clima organizacional es desfavorable, porque la relación que existe entre el personal y la dirección, no es la apropiada para obtener buenos resultados, inversamente si se aproxima al cuarto tipo de clima sucederá lo contrario.

2.2.1.6 Causas del clima organizacional desfavorable

Dave Kerpen, citado por Gestión (2015), mencionó una frase de “Somos infelices en nuestros empleos y si no se había dado cuenta, pasamos gran parte de nuestras vidas en el trabajo”, la cual hace una reflexión de la manera que entendemos el concepto de felicidad y que muchas personas carecen de ello porque no les gusta lo que hacen y sólo trabajan por necesidad; en consecuencia, perjudican su salud emocional.

En tal sentido, son cada vez más las organizaciones que concientizan el valor que posee su personal, sin embargo existen empresas que no consideran la importancia que se merece el personal y fomentan un clima organizacional desfavorable que con llamar “colaborador” al personal sienten que están haciendo mucho.

Con estos dos artículos, se puede cuestionar ¿cómo se puede pedir a una empresa que fomente un clima favorable?, si las personas que trabajan ahí no comprenden el concepto de felicidad, por tanto no hay un interés por satisfacer a otros.

Chris Reimer, citado por Gestión (2015) menciona que las causas que originan un clima organizacional desfavorable son las siguientes: a) Brindar una retroalimentación negativa y nada positiva, esto refiere a que los jefes en vez de desatacar las virtudes o los aspectos positivos del personal se la pasan comentando todo lo negativo que posee, b) Tomar el crédito por el trabajo de otros, se refiere a que un personal desarrolla una actividad y genera un logro, la cual viene el jefe haciéndose pasar por él y comenta que él lo ha hecho, c) Hacer que compitan y discutan arduamente el personal, se refiere a que a veces los jefes incorporan el favoritismo dentro de su equipo de trabajo para que su personal compitan entre ellos y generen conflictos constantemente, d) Ignorar las grandes ideas del personal, se refiere a que los jefes en muchas oportunidades no toman en consideración la opinión de su personal y ni siquiera se toman un momento para escucharlos, e) Brindar una remuneración injusta, se refiere que a veces se les exige mucho al personal sin darse cuenta que lo que se le va retribuir no le alcanza para solventar sus gastos, f) Despedir a los buenos trabajadores sin ninguna razón y mantener a los que no aportan nada, se refiere a que el jefe despide a un trabajador sin ninguna causa aparente o importante para contratar a un familiar o amigo, g) Hostigar a los salientes, se refiere que una vez que se ha determinado quien se va retirar de la organización, los mismos compañeros, jefes del trabajo estén incomodándolo, h) No pensar en el equilibrio entre la vida y el trabajo, se refiere a que muchas veces los jefes no son flexibles con su personal y no toman en consideración sus casos personales dándoles poca importancia, i) Generar un estrés motivado por el desgates profesional, se refiere cuando el jefe se sobrepasa con su equipo de trabajo porque les exige demasiado, es decir se aprovecha de su poder.

Con lo mencionado se refleja que las empresas necesitan más líderes y no jefes, en el sentido de que las personas encargadas de asumir este rol no están mayormente preparadas y demuestran abuso de su poder, entablan una conversación vertical rígida, no son empáticos, no valoran a las personas a quienes tienen a cargo; es decir demuestran cero liderazgo y cero de asertividad. Por este motivo, no inspiran respeto ni consideración al personal sino atemorizan y fomentan un clima desfavorable.

2.2.1.7 Características o señales de un clima organizacional desfavorable

Los especialistas recalcan que los jefes no serán siempre los causantes de la generación de un clima desfavorable sino que también hay factores dentro de la organización que requieren ser revisados y presentan las siguientes características: a) Alta rotación: esto es un indicio que la organización no está seleccionando a las personas adecuadas que estén relacionadas a los perfiles requeridos o que el clima que posee la empresa es desfavorable y genera que el personal se sienta desmotivado y vea la necesidad de ausentarse y renunciar al trabajo, b) Falta de confianza y temor al jefe: mayormente es una de los acontecimientos más vistos en las organizaciones porque los jefes no saben ser líderes, por eso, no saben manejar al personal que tienen a cargo, c) Falta de compromiso: todos se van exactamente a la hora de salida, esto se genera porque el personal no se siente nada cómodo de trabajar en la organización y no desea quedarse unos minutos más después de la hora de salida, porque prefiere estar en otro lado que estar en su puesto de trabajo, d) Los compañeros no socializan: esto se da por la falta de líderes y por carecer de un clima favorable porque los únicos momentos que se verá a un personal hablar con otros será para hacer críticas o murmuraciones.

2.2.1.8 ¿Cómo asegurar un clima organizacional favorable?

Para asegurar un óptimo clima se tiene que dar el valor que se merece el personal, por eso, es necesario que las empresas comprendan que los resultados no son sólo números sino también personas. Además, la comunicación eficaz contribuirá en mucho, a pesar de ello se debe considerar otros aspectos más: a) Imagen del líder: es muy importante que los jefes que se contraten sean líderes, que sean maestros a seguir, asertivos y carismáticos que inspiren confianza y direccionen a su área hacia el logro de los objetivos, porque ya no sólo basta con que dirijan sino que tienen que velar por el cuidado del personal, b) Transparencia y coherencia: es importante que la información que se comparte sea transparente, no se distorsione y sea coherente al momento de hacer un comentario sino causará confusiones y malos entendidos que pueden desunir a un área o a varias áreas, c) Trabajo en equipo: se refiere a que los líderes deben fomentar el trabajo en equipo y

fortalecer la comunicación eficaz para que el personal se relacione mejor, entre en confianza, sea más unido y capaz de lograr los objetivos, d) Empatía: se refiere cuando el líder se pone en la misma situación de otra persona y la comprende, de esta manera se debe apreciar en las organizaciones para que se refleje una comunicación eficaz y un mayor compromiso del personal.

2.2.1.9 Procedimiento de evaluación del clima organizacional

De acuerdo a la Universidad Industrial de Santander (2008), para desarrollar el procedimiento de evaluación del clima se debe considerar los siguientes ítems: objetivos, alcances, definiciones, responsabilidades, condiciones, cuadro resumen de los procesos, descripción detallada de cada proceso y el flujograma: a) En el objetivo se explicará la finalidad del procedimiento, como por ejemplo realizar un estudio del clima organizacional con el fin de descubrir necesidades que permitan implementar un plan de acción, b) En el alcance se detallará a quien va dirigido, si es a todo el personal o un área específica de la organización, por ejemplo, este procedimiento es de aplicación para todos los servidores de la municipalidad, c) En las definiciones se precisará los conceptos más relevantes que se usarán en el manual de procedimiento o en el documento donde se establezca todos estos ítems, d) En responsabilidades se va mencionar, quienes, son los responsables del desarrollo de la evaluación del clima organizacional, como por ejemplo.

- Responsable de la ejecución: Gerente de Recursos Humanos.
- Responsables del control: Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Administración y Gerente Municipal.
- Responsables de la distribución: Gerente de Recursos Humanos, informará la aprobación del procedimiento a todos los servidores de la municipalidad a través de correo electrónico y realizará una reunión con los jefes de área para detallar cómo será el procedimiento de evaluación del clima organizacional.

e) En la parte de condiciones se mencionará todos los acuerdos que coordinaron los responsables, como por ejemplo la evaluación durará en un tiempo establecido de dos

días, f) En el cuadro resumen se detallará las actividades, los responsables y el tiempo estimado para realizar el proceso de evaluación del clima organizacional, luego, la descripción de cada actividad; ambos serán apreciados en la tabla 1 y 2 respectivamente.

Tabla 1
Proceso de evaluación del clima organizacional

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Planificar el inicio de la evaluación del clima organizacional	Gerente Municipal/Sub Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Administración	2 Días
2	Definir la metodología para estudiar el clima organizacional	Sub Gerente de Recursos Humanos	1 Días
3	Preparar la encuesta	Sub Gerente de Recursos Humanos	3 Días
4	Sensibilizar, capacitar y aplicar la encuesta	Sub Gerente de Recursos Humanos	3 Días
5	Recolectar la información	Sub Gerente de Recursos Humanos	5 Días
6	Analizar e interpretar los resultados	Sub Gerente de Recursos Humanos	5 Días
7	Realizar un reporte de los resultados	Sub Gerente de Recursos Humanos	3 Días
8	Retroalimentar y presentar los resultados	Sub Gerente de Recursos Humanos	3 Días
9	Elaborar un plan de mejora	Gerente Municipal/Sub Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Administración	30 Días
FIN DE PROCESO			55 Días

Nota. Fuente: Elaboración Propia





Tabla 2
Descripción de cada actividad

Ítem	Actividad	Descripción
1	Planificar el inicio de la evaluación del clima organizacional	En esta etapa se va determinar la fecha de inicio, donde se va a revisar dentro del calendario anual, la semana que no disponga algún evento.
2	Definir la metodología para estudiar el clima organizacional	En esta etapa se va definir qué metodología es la más conveniente para evaluar el clima organizacional, ya sea, a través de una encuesta o una entrevista, o si se va utilizar ambas.
3	Preparar la encuesta	En esta etapa se va seleccionar los distintos elementos que se desean evaluar dentro de la encuesta; primero, se va escoger a que personal ira dirigido; segundo, los criterios para medir, la cual es recomendable que se base en las dimensiones; tercero, la escala de evaluación que ayudará a conocer el grado de satisfacción que el personal siente con respecto al clima; cuarto, el número de preguntas que se necesitan para recolectar la información; quinto, si se realizará de manera física o virtual.
4	Sensibilizar, capacitar y aplicar la encuesta	Antes de entregar las encuestas se va informar el objetivo, la importancia que posee esta evaluación y la confidencialidad que hay en ella. Luego, se va mencionar los pasos para resolver la encuesta, asimismo se puede realizar un ejemplo práctico de cómo hacerlo para aclarar las dudas.
5	Recolectar la información	Esta etapa puede variar dependiendo si la información se encuentra en físico o virtual. Si se encuentra por correo electrónico será más rápido recolectar la información y hacer los gráficos correspondientes porque se hacen de manera automática, en cambio sí se encuentra en físico toma tiempo ordenar la información para luego vaciar los datos en un programa SPSS o en una hoja de cálculo de Excel.
6	Analizar e interpretar los resultados	Una vez recolectada la información, se tiene que analizar los resultados e interpretar como cada personal percibe el clima organizacional, ya sea por género, por edad, por modalidad de contrato, tiempo de servicio, entre otros.
7	Realizar un reporte de los resultados	En esta etapa, se tiene que tener los resultados cuantificados con sus gráficos, análisis e interpretación correspondiente para que en base a ello, el Gerente de la Sub Gerencia de Recursos Humanos realice un reporte e informe a los distintos jefes de las áreas, la situación actual de los trabajadores de la municipalidad. De la misma manera, ellos aporten con ideas para realizar un plan de mejora.
8	Retroalimentar y presentar los resultados	Después de haberse presentados los resultados a los jefes de área, se debe dar una retroalimentación al personal de la información que se recolectó y las soluciones que se desean realizar para que el beneficio del personal y de la municipalidad.
9	Elaborar el plan de mejora	Ante el reporte mostrado se debe elaborar el plan de mejora que se tenía pensado, donde los gerentes den su punto de vista y luego se le entregue al director de la organización, en este caso al Alcalde para su aprobación.

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a Hurtado (2018).

g) Finalmente, se muestra el flujograma con formato BPMN para un mejor entendimiento del proceso de evaluación del clima a través de gráficos.

Tabla 3
Legenda de flujograma

SIMBOLO	NOMBRE	DEFINICIÓN
	Evento de inicio	Indica el primer paso de un proceso
	Evento de finalización	Indica el último paso en un proceso
	Tarea	El nivel más básico de una actividad y no puede subdividirse en más partes.
	Secuencia	Conecta los objetos de flujo en un orden secuencial adecuado.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Donde:

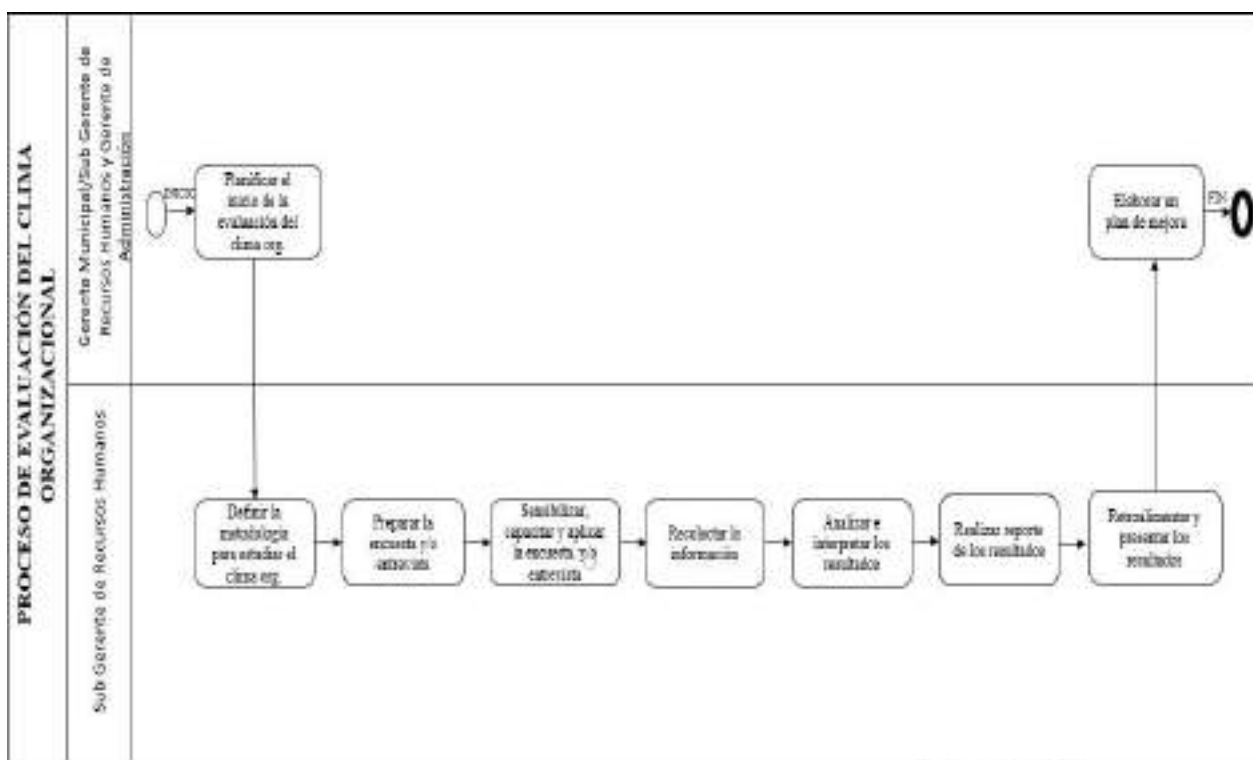


Figura 3. Flujograma del Proceso de Evaluación del Clima Organizacional. Fuente. Elaboración propia.

2.2.2 Satisfacción laboral

Flores (1992), definió a la satisfacción laboral como la forma en cómo se siente el personal, la cual comprende a distintos aspectos como condiciones de trabajo, salario, promociones, los compañeros de trabajo, formas de supervisión, entre otros.

Álvarez (1995) citado García (2009), consideró que la satisfacción laboral es la percepción que siente el personal hacia la organización y es reflejado a través de su fidelidad y productividad.

Brunet (2014), precisó que la satisfacción laboral es la apreciación que tiene el personal sobre el ambiente que proporciona la organización.

Landy y Conte (2005), citado por Ramírez (2015), expresaron que la satisfacción laboral es una actitud que toma el personal relacionado al valor que consideran a su trabajo.

Baeza (2016), definió a la satisfacción laboral como la postura que adopta el personal al permanecer en el trabajo.

Aparicio (2018), comentó que la satisfacción laboral se da en el momento en que el personal siente que cumplen con todas sus expectativas y alimentan sus deseos de crecer y desarrollarse profesionalmente. En síntesis, la satisfacción laboral se definió como la expresión que muestra el personal al sentirse complacido con lo que vive en una organización.

2.2.2.1 Dimensiones de la satisfacción laboral

Para esta investigación se emplearon las dimensiones planteadas por Álvarez (1995), donde menciona lo siguiente:

Estructura: es la forma en que está dividida una organización, donde se visualiza el orden jerárquico, las funciones que corresponde a cada personal, la relación e interdependencia de los niveles y el control administrativo.

Naturaleza y contenido de trabajo: comprende la razón de ser de un puesto de trabajo como la definición, descripción de las funciones, la importancia, la finalidad y las características.

Las normativas, valores y costumbres: forman parte del clima que se comparte dentro de la organización, además influyen en el comportamiento del personal y el conjunto de estos elementos crean una marca de la misma.

Salario y estimulación: se relaciona al monto de pago que se da por la prestación del servicio y se denomina como remuneración y compensación; en cambio la estimulación se relaciona con el reconocimiento que se le da al personal para que este motivado.

Las condiciones de trabajo: se refiere a la existencia de medios que contribuyan al desarrollo del trabajo como materiales, limpieza, orden y seguridad.

Las condiciones de bienestar: se refiere a todo acuerdo que genere comodidad y seguridad al personal como el horario de trabajo, el servicio de salud, actividades culturales, deportivas y recreativas y otra que velen por su desarrollo profesional.

De todas las dimensiones descritas se seleccionaron a dos, a las condiciones de trabajo y al salario y estimulación ya que son las más pertinentes para responder los objetivos planteados.

2.2.2.1.1 Condiciones de trabajo

Esta dimensión se relaciona con el entorno laboral de la organización, el entorno puede ser analizado por dos tipos de condiciones: las condiciones internas abarcan materiales, equipos, infraestructura y medidas de seguridad y las condiciones ambientales comprenden la limpieza, iluminación y ventilación; ambas buscan la comodidad, seguridad y bienestar del personal. De igual manera, las condiciones de trabajo son importantes porque generan ventajas debido a que al implementarlas de manera adecuada la organización no incurrirá en gastos de tratamientos médicos o seguros y no generará miedos o temor en el personal al momento de realizar una actividad que conlleve riesgos;

es decir tendrá un personal seguro, satisfecho y motivado para realizar sus actividades (Pérez y Merino, 2014).

2.2.2.1.2 Salario y estimulación

El salario es el pago remunerativo que se realiza a una persona por la prestación de su servicio en un determinado tiempo, asimismo éste le ayuda a cubrir sus necesidades básicas. A mayor ingresos, el personal tendrá la posibilidad de destinar sus dinero como le plazca y beneficiar su desarrollo y el de su familia, pero si los ingresos son bajos, el personal solo tendrá la opción de garantizar su supervivencia (Raffino, 2019).

El salario se compone de la siguiente manera: a) Salario Base: se refiere al pago fijo que se da de manera mensual, semanal o quincenal al personal o a una organización después de haber prestado sus servicios y haberse determinado a través de un contrato, b) Complementos salariales: se refiere a un aporte de dinero o un incentivo que se le da al personal por los años de antigüedad que lleva en la organización, por el riesgo que posee su trabajo o por que trabaja en el horario nocturno, c) Horas extraordinarias: se refiere al dinero que se da por las horas extras que se queda el personal de manera voluntaria para poder acabar sus tareas encomendadas o porque el jefe ha solicitado que el personal se quede más tiempo de lo normal para que le apoyen con ciertas actividades, d) Pagos extraordinarios: en el caso del Perú, es el pago que se da sólo al personal que está en planilla, se le denomina gratificación o aguinaldos que se dan de manera extra en dos épocas del año, es decir en julio que son fiestas patrias y en diciembre que es navidad, la cual vendrían a ser 14 pagos durante el año, e) Salarios en especies: se refiere a una aportación no remunerativa sino que presenta un valor como los bonos de descuento, los vales de comida, el pago de boletos para irse de viaje (Raffino, 2019).

En cambio, los estímulos son elementos que se encuentran en el entorno que al relacionarse con ellos causan una reacción o una respuesta. Estos pueden ser percibidos a través de los 5 sentidos como el oído, la vista, el olfato, el gusto y el tacto (Pérez y Gardey, 2012). Estos mismos pueden clasificarse de la siguiente manera: a) Estímulos externos: se refiere a los elementos que incluyen a personas u objetos. Ejemplo una persona que

esté tomando agua varias veces esto le genere ganas de ir al baño, b) Estímulos internos: se refiere a todo aquello que proviene del cuerpo, donde este mismo se comunica con el cerebro y responde; por ejemplo, si una persona le suena el estómago esto significa que tiene hambre, si una persona bosteza seguido es porque se siente cansado o tiene sueño, c) Estímulo incondicionado: se relaciona a todo aquello que proviene de la naturaleza del ser humano y que es nato en él, como por ejemplo hipo, estornudar, soñar, entre otros, d) Estímulo condicionado: se genera de la experiencia adquirida, la cual deja una enseñanza; por ejemplo, si una persona que barre estornuda se da cuenta que es alérgico al polvo tendrá más precaución al hacer esa actividad, e) Estímulo químico: corresponde a la reacción del cuerpo al entrar en relación con una sustancia química, como por ejemplo, las pastillas o medicamentos, f) Estímulo sensorial: se refiere a que todos los estímulos cuentan con receptores donde pasan por un proceso sensorial, donde lleva la información al cerebro para clasificarla, interpretarla y dar una respuesta; por ejemplo, si en la empresa dan una taza de café al personal y de pronto uno de ellos toma y siente que le quemó la lengua, el estímulo es captado por el sentido del gusto, g) Estímulo motivacional: se relaciona a los elementos externos que generan sensaciones positivas y las ganas de superarse y hacer todo bien; por ejemplo, cuando una empresa asciende de puesto a un trabajador, éste siente emociones de felicidad y trata de mejorar y capacitarse para desempeñar bien su nueva responsabilidad.

Estos dos términos se relacionan con la palabra motivación puesto que se le caracteriza por ser un impulso que de estímulos positivos al personal y que el salario sea una de las formas de motivar.

Asimismo, la motivación es aplicada en toda la organización para propiciar un clima favorable, donde el personal se desenvuelva y disponga todas sus habilidades, conocimientos en beneficio de la organización y destacando su importancia en la satisfacción laboral (Bolaños y Franco, 2017).

En esa misma línea, Deci y Ryan (1985) citados por Stover, Bruno, Uriel y Fernández (2017), Mercedes determinaron dos formas de motivación y son las siguientes: a)

Motivación Intrínseca: esta motivación está más asociada al bienestar personal, a la creatividad, donde la organización brinda capacitaciones para que el personal alimente sus conocimientos b) Motivación Extrínseca esta motivación está más asociada a los factores externos como el dinero, las bonificaciones, entre otros.

2.2.2.2 Importancia de la satisfacción laboral

Flores (1992), mencionó que las empresas ven importante conocer que tan satisfechos se siente el personal al permanecer en el trabajo. Para ello, la moral funciona como pieza clave, es decir como una unidad de medida que ayuda a identificar como se encuentra la satisfacción en distintas áreas, situaciones las cuales permiten hacer comparaciones con otras organizaciones.

Además, es importante por el motivo en el que las personas pasan gran parte de sus vidas en una empresa y esta debe brindar satisfacción laboral ya que influye en otros aspectos de su vida como es el ámbito familiar y social.

Otra manera de identificar si el personal se siente satisfecho es preguntándole o utilizando una escala de actitudes a través de una encuesta y de esta manera determinar el grado de satisfacción que siente, o también que la persona que evalúa analiza el clima organizacional en el que permanece el personal.

2.2.2.3 Causas de una insatisfacción laboral

Aparicio (2018), comentó que la insatisfacción se da como una reacción negativa o un rechazo que siente el personal frente a una acción condición de la empresa donde labora. Esta misma se puede dar por las siguientes causas: a) El salario no es justo o apropiado con las funciones que realiza el personal, b) La relación entre los equipos de trabajo, pares o jefes del área es desfavorable y se visibiliza la competencia, la envidia y el hostigamiento en todo momento, c) El no hacer uso de promociones y líneas de carrera para motivar al personal, d) La inseguridad del personal para desenvolverse y realizar sus actividades, e) La inestabilidad que siente el personal para adaptarse y mantenerse en una

empresa y necesita estar cambiando de trabajo continuamente, f) Las desfavorables condiciones de trabajo que brinda la empresa, g) Las erróneas contrataciones que involucran a personas que poseen otros perfiles para el puesto encomendado, h) Los horarios rígidos que impone la empresa, el cual es indiscutible frente a cualquier contexto adverso del trabajador.

2.2.2.4 Consecuencias de la insatisfacción laboral

Las consecuencias de la insatisfacción laboral van a ser analizadas en base a los planteamientos de Flores (1992), quien mencionó que pueden afectar la conducta del personal. Por esta razón, la organización debe encontrar la manera de motivar al personal. Estas consecuencias son las siguientes: a) Ausentismo: se manifiesta con las constantes faltas que incurre el personal al solicitar permiso consecutivamente por circunstancias como: enfermedades, problemas familiares, entre otros, que reflejan el aborrecimiento que ha provocado la empresa en su equipo. Asimismo, esta consecuencia genera elevados costos, ya que deben generar un presupuesto para el reemplazo, pagar el salario completo del personal ausente y a su vez asumir la baja productividad y los retrasos en el cumplimiento de objetivos, etc. De tal forma que es importante que la organización reconozca hasta qué punto se puede ausentar el trabajador y encuentre el mecanismo de evitar el ausentismo, b) Rotación: se da cuando el personal se retira voluntariamente del trabajo para irse a buscar otro que lo complazca, debido a que no se siente satisfecho en su lugar de trabajo. Esto genera a la empresa mayores gastos como la selección del personal, el entrenamiento hasta que la persona alcance el nivel de competencia requerido. Inversamente, si la empresa toma medidas como mejorar las condiciones de trabajo, aspecto que va a influenciar en la decisión del empleado, c) Salud de la persona: todo personal que ha sentido insatisfacción con su lugar de trabajo tiende a sufrir diversos síntomas y enfermedades físicas: como dolores de cabeza, problemas cardíacos y enfermedades psicológicas como estrés y ansiedad.

Por otra parte, Aparicio (2018) consideró otras consecuencias como:

Bajo rendimiento y productividad: se debe evitar que el personal permanezca en un sitio que tenga mucho ruido, sea estrecho y tenga un ambiente con poca ventilación. Es decir condiciones de trabajo desfavorables que perjudiquen al personal e influyan negativamente en su rendimiento y la productividad de la empresa.

Desmotivación: se refiere a la falta de voluntad por el trabajo, que puede producir en el personal desinterés por la labor que efectúa, también producirá ansiedad o estrés y en caso extremo, el trabajador desarrollará depresión.

2.2.2.5 Relación de la satisfacción laboral con el clima organizacional

Al respecto Álvarez (1995), comentó que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral puesto que es el entorno donde se desenvuelve el personal.

De igual manera, Silveira (2003) citado por Guisado, Velásquez y Tamayo (2017), consideró que de acuerdo a cómo se encuentre el personal, las emociones que refleje o la satisfacción que muestre determinará la manera en que se desarrolla el clima organizacional.

Asimismo, Castro (2009) citado por Guisado et al. (2017), comentó que el clima organizacional funciona como dimensión de la satisfacción para determinar cuán satisfecho se siente el personal. Sin embargo, Carbonel (2009) citado por Guisado et al. (2017), consideró que es la satisfacción la que permite identificar cómo se encuentra el clima, en tal sentido se aprecia la relación entre ambas variables.

En esa misma línea, Brunet (2014) determinó que el clima afecta en la satisfacción del personal y cambia de acuerdo a sus dimensiones y la realidad observada.

Agregando a lo anterior, Baeza (2016) afirmó que el clima y la satisfacción laboral son muy dependientes entre sí ya que la organización posee personas y estas mismas deben estar satisfechas para que se encuentren bien con la organización. Por tanto, si el

clima de la organización se ve afectada la satisfacción laboral también y de manera viceversa.

Con lo mencionado podemos observar que si existe una relación entre estas dos variables; ambas permitirán medir la percepción que siente el personal en la organización.

2.3 Bases Legales

Ley N° 27815-Código de ética de la gestión Pública. En esta ley es importante resaltar el énfasis que se da a los incentivos o motivaciones externos de parte del órgano de la alta dirección hacia los empleados de la institución, la cual como se manifestó en el marco teórico son importantes para que el trabajador mejore su desempeño en un clima laboral adecuado.

Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Esta ley en su Artículo 3° manifiesta el ambiente adecuado que debe generar la organización para que el empleado efectúe una labor eficiente.

Ley N°29783_Ley de seguridad y Salud en el trabajo. Esta ley trata acerca de las condiciones laborales que debe tener el trabajador en cuanto a la seguridad, salud y bienestar. En tal sentido la organización debe considerar los factores biológicos, sociales y laborales.

Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad yCompetitividad Laboral. En esta ley manifiesta que el empleador debe capacitar al personal con la intención de mejorar sus capacidades y también elevar la productividad de la empresa.

2.4 Definición de Conceptos

Actitud: es la postura que opta una persona expresando su estado de ánimo con respecto a la realidad que está viviendo (Jiménez, 1981).

Ánimo: es la capacidad que tiene una persona de expresar lo que siente y se relaciona con la energía, el valor, la fuerza y la voluntad (Pérez y Merino, 2010).

Autonomía: es la capacidad que tienen las personas para decidir con libertad lo que se debe hacer (Kant, 1796 citado por Mardomingo, 2002).

Cultura organizacional: son todos los elementos que identifica a una organización y la hace diferenciar de otra: como la historia, la misión, la visión, los valores, los hábitos, las costumbres, las creencias, las experiencias, entre otras (Bretones y Mañas , 2008).

Eficaz: es la capacidad que se tiene al utilizar recursos de manera adecuada para lograr un objetivo (Robbins y Coulter, 2005).

Eficiente: consiste en lograr un objetivo utilizando la menor cantidad de tiempo y de recursos (Koontz y Weihrich, 2004).

Estructura organizacional: es la forma modelo en que debe estar distribuido los niveles jerárquicos que conforman a la organización, teniendo en cuenta las funciones y la manera en que se relaciona cada unidad. Asimismo, se debe tener en cuenta que la estructura organizacional varía de acuerdo a la organización en la que se encuentre (Pérez y Merino, 2017).

Flujograma: es la representación gráfica en el que se emplean símbolos para mostrar una serie de actividades que comprende un proceso (Ucha, 2011).

Incentivos: es un mecanismo de motivación que influye de manera positiva en la actitud de una persona para lograr un objetivo (Bohlander, Snell y Morris, 2017).

Líder: es aquella persona que posee un don de mando y características para dirigir y guiar un conjunto de personas (Gerardo, 2012).

Liderazgo: es la capacidad de influenciar sobre los demás haciendo uso de un conjunto de técnicas y cualidades personales (Maxwell, 2000).

Percepción: es el proceso mediante el cual recibe la información, la interpreta y la comprende mediante el uso de los sentidos (Raffino, 2019).

Personalidad: es el conjunto de características que describe a una persona como su manera de ser, pensar, sentir y actuar frente a cualquier circunstancia (Freud, 1970).

Productividad: es la relación que hay entre los resultados que se han obtenidos con los recursos que se han empleado, estos recursos son la mano de obra, materiales y tiempo (Pérez y Gardey, 2008).

Reconocimientos: son las características que distinguen a una persona o entidad. Asimismo, es un sentimiento que expresa agradecimiento o gratitud por un beneficio recibido (Pérez y Merino, 2011).

Rendimiento: es el beneficio o producto obtenido en relación a la cantidad producida. También se refiere a la duración de un producto, equipo o maquinaria en comparación a un estándar (Pérez y Merino, 2008).

Retroalimentación: es el proceso donde la información que ha salido se introduce con un comentario positivo o negativo a su origen, buscando reducir la diferencia entre la situación actual y la preferible (Ramaprasad, 1983).

Sistema organizacional: es la suma de personas que interactúan para formar una organización y hacen uso de sus recursos para poder lograr sus objetivos en común (Chiavenato, 2018).

Trabajo en equipo: es realizado por un conjunto de personas que comparten un objetivo en común y cada uno muestra compromiso y responsabilidad para lograr la meta planteada. (Katzenbach y Smith, 1993).

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Formulación de la Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ancón.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- a) Existe relación significativa entre la identidad organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón.
- b) Existe relación significativa entre relaciona las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón.

3.2 Variables e Indicadores

3.2.1 Identificación de las Variables, dimensiones e indicadores

En la Tabla 4 se detallan las variables, dimensiones e indicadores del presente estudio con las variables: clima organizacional y satisfacción laboral.

Tabla 4

Variables, dimensiones e indicadores del clima organizacional

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Nivel y rango de la variable y de las dimensiones
Clima organizacional	Es una característica permanente del ambiente interno que vive el personal y que interviene en su comportamiento. Además, consideran que se puede detallar acerca del clima cuantificando las características de una organización (Litwin y Stringer ,1968).	Identidad Organizacional	Está relacionado con el sentimiento de pertenencia que se tiene a la organización, la cual conlleva que los integrantes demuestren su nivel de compromiso para el cumplimiento de los objetivos (Litwin y Stringer ,1968).	Compromiso del personal	1,2,3,	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo
			Dan a conocer la manera en cómo está relacionado el personal (jefes-subordinados-pares) donde el respeto, la confianza, la ayuda mutua y la comunicación influyen mucho en el desarrollo de un favorable clima organizacional (Litwin y Stringer ,1968).	Comunicación	7,8,9, 10,11, 12		Medio
		Relaciones Interpersonales		Trabajo en equipo	13,14, 15,16	Alto	

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5

Variables, dimensiones e indicadores de la satisfacción laboral

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Nivel y rango de la variable y las dimensiones
Satisfacción Laboral	Es la percepción que siente el personal hacia la organización y es reflejado a través de su fidelidad y productividad (Álvarez ,1995 citado García ,2009).	Condiciones de Trabajo	Se refiere a la existencia de medios que contribuyan al desarrollo del trabajo como materiales, limpieza, orden y seguridad (Álvarez ,1995 citado García ,2009).	Materiales Infraestructura Seguridad	1,2,3,4 5,6 7,8	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo
		Asignación Salarial y estímulos	Se relaciona al monto de pago que se da por la prestación del servicio y se denomina como remuneración y compensación; en cambio la estimulación se relaciona con el reconocimiento que se le da al personal para que este motivado (Álvarez ,1995 citado García ,2009).	Remuneración Reconocimientos Incentivos	9,10, 11,12, 13,14		Alto

Nota. Fuente: Elaboración Propia

3.3 Tipo de Investigación

La presente investigación está dentro del enfoque cuantitativo, el cual Hernández, Fernández y Baptista (2015) se basan “en la recolecta de información o datos que sirven para comprobar una hipótesis, teniendo como base la aproximación numérica y análisis estadístico” (p.5).

Asimismo, es de nivel descriptivo tal como lo afirman Tamayo y Tamayo (2016), quienes comentaron que “son aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección” (p.18). En este caso, se pretendió determinar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ancón.

3.4 Diseño de la Investigación

La investigación fue de tipo correlacional, de acuerdo a Hernández, et al. (2015) “pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos” (p.45). En ese sentido, el estudio pretendió establecer la relación entre las dos variables de estudio, es decir el clima organizacional y la satisfacción laboral en la población objeto de estudio.

Además, se considera de diseño no experimental-transversal de acuerdo con Hernández et al. (2015) “son aquellas donde no se manipulan deliberadamente las variables intervinientes” (p.48). Al respecto, en el presente estudio no se manipuló intencionadamente las variables objeto de estudio, sino que se recolectó los datos para generar información acerca del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la municipalidad.

Asimismo, se considera un estudio de campo, donde Bavaresco (2017), describió “como los estudios que se llevan a cabo en el propio sitio donde ocurren” (p.28). En este

sentido, se pretendió recopilar los datos del personal que laboran en la municipalidad, aplicando el cuestionario en el sitio donde laboran.

3.5 Viabilidad

Antes de solicitar acceso de información se presentó una carta de permiso institucional (ver Anexo C), donde se menciona la realización de una investigación para la obtención del Título en Administración, realizando las gestiones respectivas para su obtención. Luego se solicitó los permisos correspondientes para aplicar el cuestionario en la municipalidad.

3.6 Ámbito y tiempo social de la investigación

El ámbito fue la Municipalidad Distrital de Ancón y el tiempo de duración de la investigación fue de 6 meses. De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), la población donde se realizará el estudio “debe situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad” (p.199).

3.7 Unidades de Estudio

Los trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Ancón.

3.8 Población y Muestra

La población o universo, desde una perspectiva cuantitativa, de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2016) es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.15). En el caso particular del presente estudio, la población estuvo conformada por doscientos setenta (270) empleados de la Municipalidad Distrital de Ancón, Lima Norte.

La muestra es una proporción representativa de la población, que permite generalizar sobre ésta los resultados de una investigación. En ese sentido, se aplicó la fórmula para determinar muestras de tipo No probabilística, la cual es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{d^2(N - 1) + z^2 * p * q} = \frac{0.95^2 * 270 * 0.05 * 0.05}{0.05^2(269) + 0.95^2 * 0.05 * 0.05}$$

Donde:

N: Tamaño de la población.

Z: Nivel de confianza=95%

p: Probabilidad de éxito = 50 %

q: Probabilidad de fracaso = 50%

d²: Error seleccionado por el investigador=5%

4: Constante.

Sustituyendo se tiene que n = 159

Luego de la operación en la fórmula la muestra fue de 159 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ancón, los cuales fueron encuestados mediante un cuestionario.

Técnica de muestreo

El muestreo que se empleó fue el probabilístico, debido a que todos los trabajadores tuvieron la posibilidad de ser escogidos para la muestra. De acuerdo Hernández, et al (2014), en este tipo de muestras “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” (p. 175).

3.9 Recolección de los datos

3.9.1 Técnica de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la encuesta a través de un cuestionario como instrumento respectivo para recolectar los datos del presente estudio. La técnica de acuerdo a Baena (2017), “es la respuesta al cómo hacer y mediante el cual permite a aplicación del método”(p.68).

3.9.2 Instrumentos para la recolección de los datos

Para la recolección de los datos se diseñó un cuestionario que sirvió como instrumento, para obtener la información de los trabajadores de la municipalidad, la cual tuvo 30 ítems con una escala tipo Likert; de 5 alternativas de respuestas (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre). Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el cuestionario “es el conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir (p. 217).

Ficha Técnica del instrumento de la variable 1: Clima organizacional

Nombre	:	Cuestionario de clima organizacional
Autor	:	Litwin, G. y Stringer, R. (1968).
Adaptación	:	Tania Alexandra Obregon Calle
Lugar	:	Ancón
Fecha de aplicación	:	04 de junio de 2018
Objetivo	:	Percepción sobre el clima organizacional de la Municipalidad de Ancón.
Administrado a	:	Trabajadores administrativos y operativos de la Municipalidad de Ancón.
Tiempo	:	10 minutos

El instrumento fue un cuestionario de 16 preguntas para el clima organizacional y 14 preguntas para la satisfacción laboral, lo cual se empleó respuesta con escala de Likert.

Para Hernández et al. (2015), el cuestionario es un medio para recabar información del sujeto de estudio y contiene de forma ordenada las preguntas relacionadas a las variables de investigación (p. 217).

Descripción. El instrumento tuvo dos dimensiones (1) Identidad organizacional, (2) Relaciones interpersonales. Además tuvo una escala de 5 niveles:

Siempre (5);

Casi siempre (4);

A veces (3);

Casi nunca (2);

Nunca (1).

Tabla 6

Rangos de la variable Clima organizacional y sus dimensiones

Niveles	BAJO	MEDIO	ALTO			
Clima organizacional	16	36	37	59	60	80
Identidad organizacional	6	13	14	22	23	30
Relaciones interpersonales	10	22	23	37	38	50

Nota. Fuente: Programa Estadístico SPSS – 25

Ficha Técnica del instrumento de la variable 2: Satisfacción laboral

Nombre	:	Cuestionario de Satisfacción laboral
Autor	:	Álvarez, H. (1995)
Adaptación	:	Tania Alexandra Obregon Calle
Lugar	:	Ancón
Fecha de aplicación	:	04 de junio de 2018
Objetivo	:	Percepción sobre el satisfacción laboral de la Municipalidad de Ancón.
Administrado a	:	Trabajadores administrativos y operativos de la Municipalidad de Ancón.
Tiempo	:	10 minutos

Descripción. El instrumento tuvo dos dimensiones (1) Condiciones de trabajo, (2) Salario y los estímulos. Además tuvo una escala de 5 niveles:

Siempre (5);

Casi siempre (4);

A veces (3);

Casi nunca (2);

Nunca (1).

Tabla 7

Rangos de la variable Satisfacción laboral y sus dimensiones

Niveles	BAJO		MEDIO		ALTO	
Satisfacción laboral	14	32	33	51	52	70
Condiciones de trabajo	8	18	19	29	30	40
Asignación salarial y los estímulos	6	13	14	22	23	30

Nota. Fuente: Programa Estadístico SPSS – 25

3.9.3 Validez de los Instrumentos

Validez. Este es un proceso que se realiza para identificar si realmente el instrumento medirá lo que se desea medir (Hernández et al, 2015). Para este caso se realizó una validez de contenido donde los expertos valoraron lo referente a redacción, contenido y pertinencia del cuestionario.

Tabla 8

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento clima organizacional

N°	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Dr.	Giancarlo Mascellaro Lupero	Válido
2	Mgtr.	Rodolfo López Bravo	Válido

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9
Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento satisfacción laboral

N°	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Dr.	Giancarlo Mascellaro Lupero	Válido
2	Mgtr.	Rodolfo López Bravo	Válido

Nota. Fuente: Elaboración Propia

3.9.4 Confiabilidad de los Instrumentos

La confiabilidad de los instrumentos se obtuvo aplicando la fórmula Alfa Cronbach (Chávez y Rodríguez, 2018, p. 71).

Tabla 10
Coefficiente de Alfa de Cronbach

Coefficiente	Relación
0.00 a +/- 0.20	Despreciable
0.20 a 0.40	Bajo o ligera
0.40 a 0.60	Moderada
0.60 a 0.80	Marcada
0.80 a 1.00	Muy alta

Nota: Fuente: Chávez y Rodríguez, 2018, p. 71

Con los datos que se obtenían de las pruebas pilotos del instrumento, se ingresaron para ser procesados en el programa estadístico SPSS – 25, cuyos resultados fueron:

Tabla 11
Confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	Estadísticas de fiabilidad	
	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.968	0.974	2

Nota Fuente. Programa Estadístico SPSS – 25

De acuerdo a los resultados del alfa de Cronbach en el SPSS – 25 se obtuvo un valor de 0.968 el cual de acuerdo a los valores referidos a este indicador significa que existe una relación muy alta, lo que a su vez se puede interpretar que el instrumento es fiable.

3.9.5 Tratamiento Estadístico

Se aplicó la estadística descriptiva básica para calcular frecuencia y porcentajes, utilizando el programa estadístico SPSS versión 25, para procesar la información que se obtuvo con el fin de responder a los objetivos planteados y posteriormente realizar su respectivo análisis e interpretación.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A continuación se presenta los resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ancón, la cual determinó si existe una relación directamente proporcional entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal, así como comprobar la hipótesis general.

En la aplicación del cuestionario se obtuvo que, la mayoría del personal encuestado corresponda al género femenino con un 60% y el género masculino con un 40%. Asimismo, el tiempo de servicio que se destaca es el de más de 3 años con un 29% y de 6 meses a un año con 27%. En el caso del tipo de contrato que más se ha utiliza, resalta que un 67% se encuentra de manera temporal y el resto que equivale al 33% están en planilla.

En el procesamiento para el análisis de la información se empleó la estadística descriptiva y la estadística inferencial, cuyos resultados se muestran a continuación.

Resultados descriptivos

Tabla 12

Valor porcentual de la variable clima organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	2	1.3%
MEDIO	34	21.4%
ALTO	123	77.4%
TOTAL	159	100.0%

Nota. Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional.

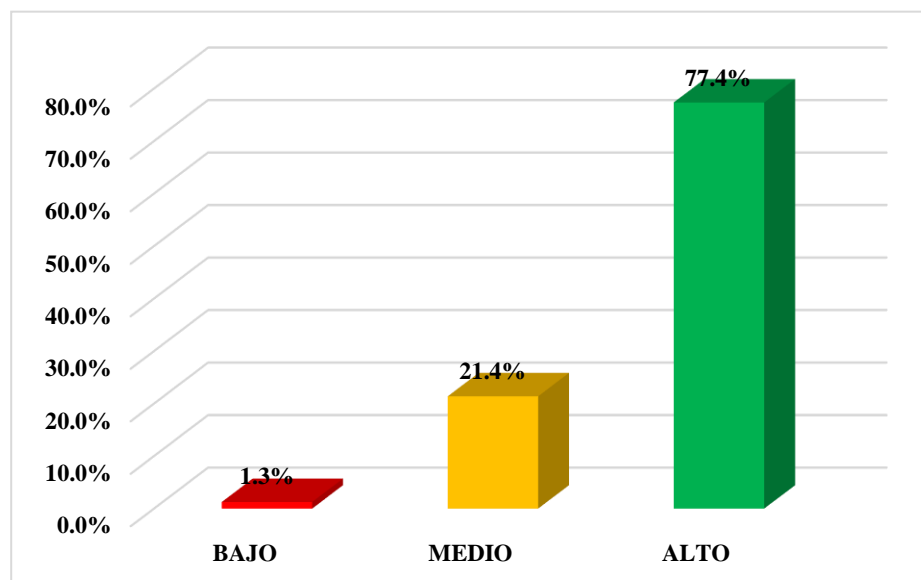


Figura 4. Diagrama de Barras 3D de la Variable Clima Organizacional.

De acuerdo a los resultados registrados en la Tabla 12 y figura 4, se tiene que el 1.3% de los trabajadores administrativos y operativos de la Municipalidad de Ancón perciben que el clima organizacional en su centro de labores es de nivel bajo, el 21.4% percibe que es de nivel medio y el 77.4% lo considera de nivel alto.

Tabla 13

Valor porcentual de la dimensión identidad organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	0	0.0%
MEDIO	36	22.6%
ALTO	123	77.4%
TOTAL	159	100.0%

Nota. Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional.

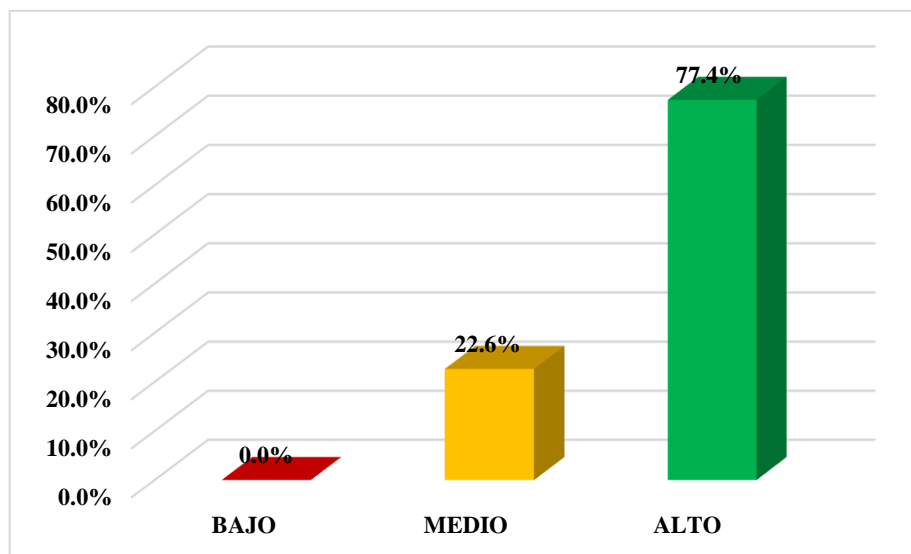


Figura 5. Diagrama de Barras 3D de la Dimensión Identidad Organizacional.

Sobre la dimensión identidad organizacional, donde el 22,6% de los trabajadores administrativos y operativos de la Municipalidad de Ancón perciben que es de nivel medio y el 77,4% percibe que es de nivel alto.

Tabla 14

Valor porcentual de la dimensión relaciones interpersonales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	4	2.5%
MEDIO	32	20.1%
ALTO	123	77.4%
TOTAL	159	100.0%

Nota. Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional.

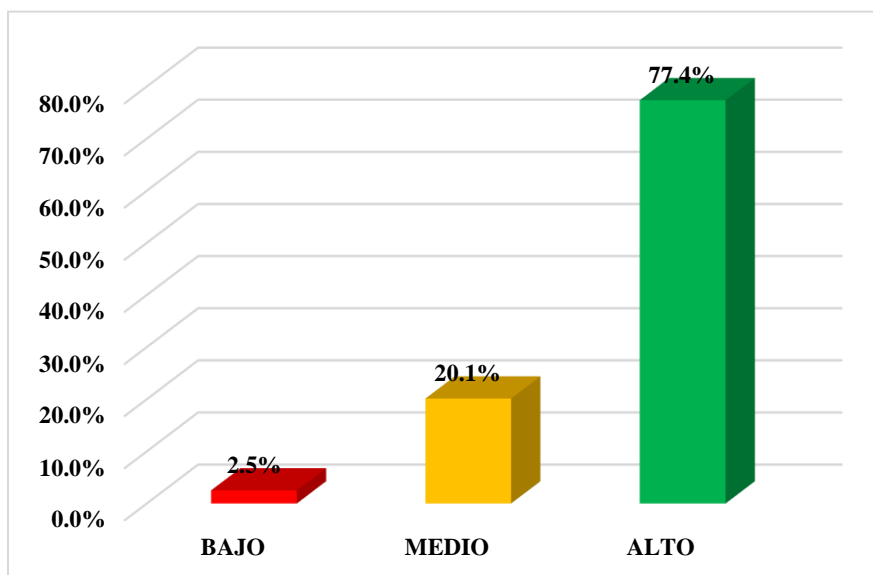


Figura 6. Diagrama de Barras 3D de la Dimensión Relaciones Interpersonales.

Sobre la dimensión relaciones interpersonales, el 2.5% de los trabajadores administrativos y operativos de la Municipalidad de Ancón perciben que es de nivel bajo, el 20.1% percibe que es de nivel medio y el 77.4% percibe que es de nivel alto.

Tabla 15

Valor porcentual de la variable satisfacción laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	24	15.1%
MEDIO	70	44.0%
ALTO	65	40.9%
TOTAL	159	100.0%

Nota. Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral.

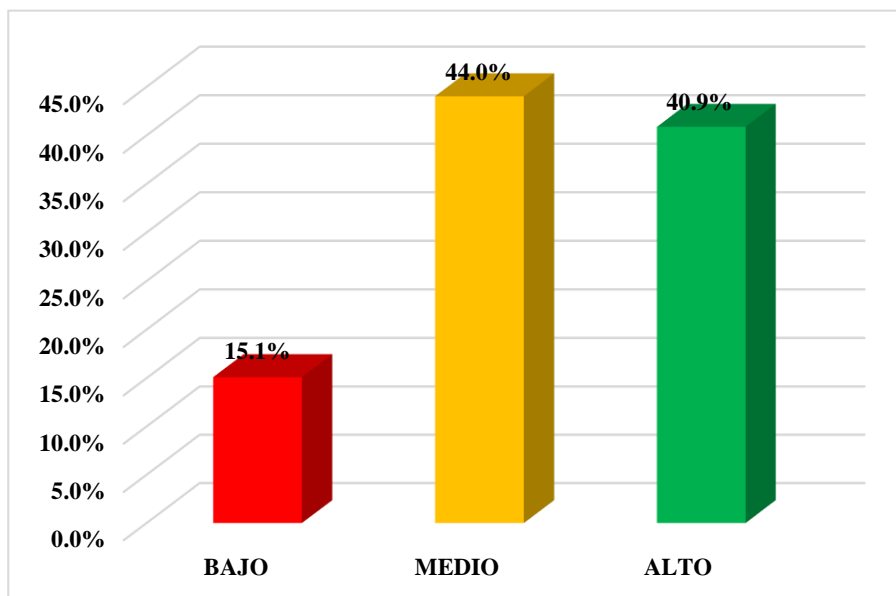


Figura 7. Diagrama de Barras 3D de la Variable Satisfacción Laboral.

De acuerdo a los resultados registrados en la Tabla 15 y figura 7, se tiene que el 15.1% de los trabajadores administrativos y operativos de la Municipalidad de Ancón perciben que la satisfacción laboral en su centro de labores es de nivel bajo, el 44.0% percibe que es de nivel medio y el 40.9% lo considera de nivel alto.

Tabla 16

Valor porcentual de la dimensión condiciones de trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	26	16.4%
MEDIO	64	40.3%
ALTO	69	43.4%
TOTAL	159	100.0%

Nota. Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral.

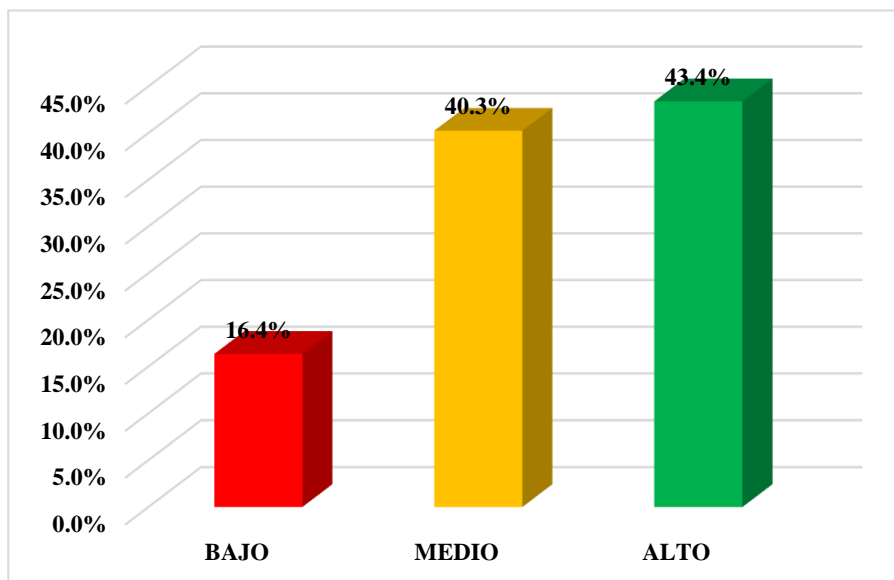


Figura 8. Diagrama de Barras 3D de la Dimensión Condiciones de Trabajo.

Sobre la dimensión condiciones de trabajo, el 16.4% de los trabajadores administrativos y operativos de la Municipalidad de Ancón perciben que es de nivel bajo, el 40.3% percibe que es de nivel medio y el 43.4% percibe que es de nivel alto.

Tabla 17

Valor porcentual de la dimensión asignación salarial y los estímulos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	22	13.8%
MEDIO	91	57.2%
ALTO	46	28.9%
TOTAL	159	100.0%

Nota. Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral.

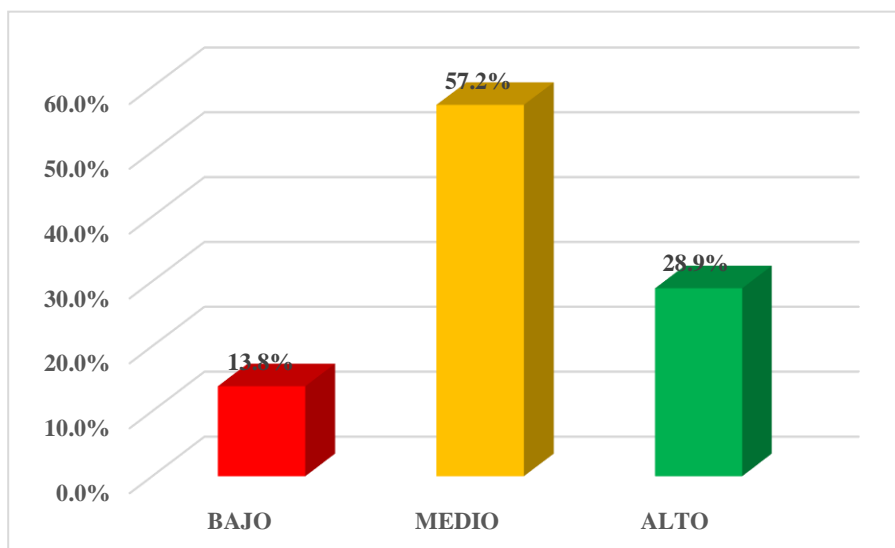


Figura 9. Diagrama de Barras 3D de la Dimensión Asignación Salarial y los Estímulos.

Sobre la dimensión asignación salarial y los estímulos, el 13.8% de los trabajadores administrativos y operativos de la Municipalidad de Ancón perciben que es de nivel bajo, el 57.2% percibe que es de nivel medio y el 28.9% percibe que es de nivel alto.

Análisis a través de tablas cruzadas de variables y dimensiones

Tabla 18

Clima organizacional y Satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Ancón

		Satisfacción laboral			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Clima organizacional	Bajo	2	0	0	2
		1,3%	0,0%	0,0%	1,3%
	Medio	22	12	0	34
		13,8%	7,5%	0,0%	21,4%
	Alto	0	58	65	123
		0,0%	36,5%	40,9%	77,4%
Total		24	70	65	159
		15,1%	44,0%	40,9%	100,0%

Nota. Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

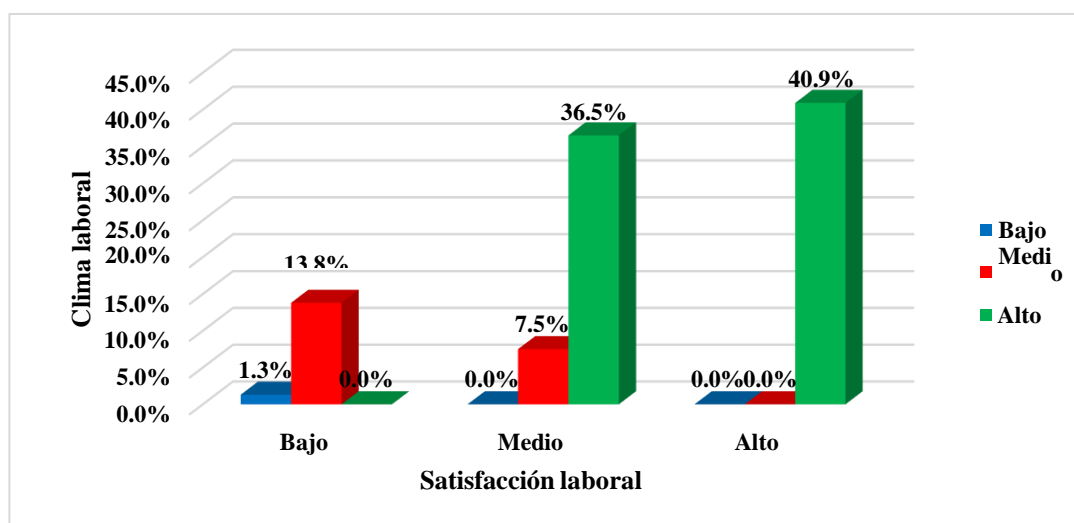


Figura 10. Diagrama de Barras 3D de las Variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

En cuanto a la tabla cruzada relacionada a las dos variables, la variable 1 clima organizacional y la variable 2 satisfacción laboral, se puede evidenciar de acuerdo a los

resultados obtenidos por la encuesta, se han clasificado en tres niveles, nivel bajo, medio y alto. En el nivel bajo, el cruce de las variables es de 1.3%, en el nivel medio es de 7,5% y en el nivel alto es de 40.9%, por lo tanto se infiere de acuerdo a estos resultados que el nivel de satisfacción laboral y clima organizacional es alto en un 40.9%, esto significa que a mejor clima organizacional se va tener una mayor satisfacción laboral.

Tabla 19

Dimensión identidad organizacional y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Identidad organizacional	Medio	24 15,1%	12 7,5%	0 0,0%	36 22,6%
	Alto	0 0,0%	58 36,5%	65 40,9%	123 77,4%
Total		24 15,1%	70 44,0%	65 40,9%	159 100,0%

Nota. Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

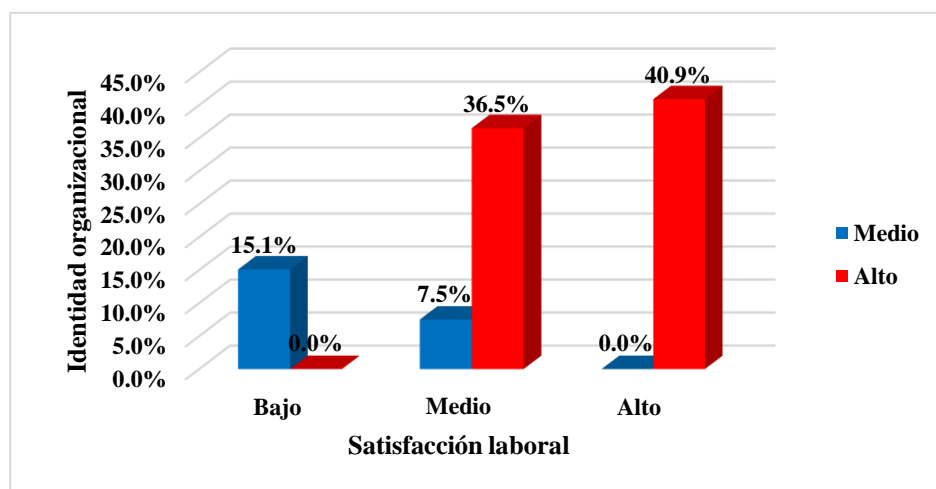


Figura 11. Diagrama de Barras 3D de la Dimensión Identidad Organizacional y la Variable Satisfacción Laboral.

En cuanto a la tabla cruzada relacionada a la dimensión identidad organizacional y la variable satisfacción laboral, se puede evidenciar que en el nivel medio, el cruce es

de 7.5% y en el nivel alto es de 40,9%; por lo tanto se infiere de acuerdo a estos resultados que el nivel de la identidad organizacional y la satisfacción laboral es alto en un 40.9%, esto significa que a mejor identidad organizacional se va tener mayor satisfacción laboral.

Tabla 20

Dimensión relaciones interpersonales y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral			
		Bajo	Medio	Alto	Total
Relaciones interpersonales	Bajo	4	0	0	4
		2,5%	0,0%	0,0%	2,5%
	Medio	20	12	0	32
		12,6%	7,5%	0,0%	20,1%
	Alto	0	58	65	123
		0,0%	36,5%	40,9%	77,4%
Total		24	70	65	159
		15,1%	44,0%	40,9%	100,0%

Nota. Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

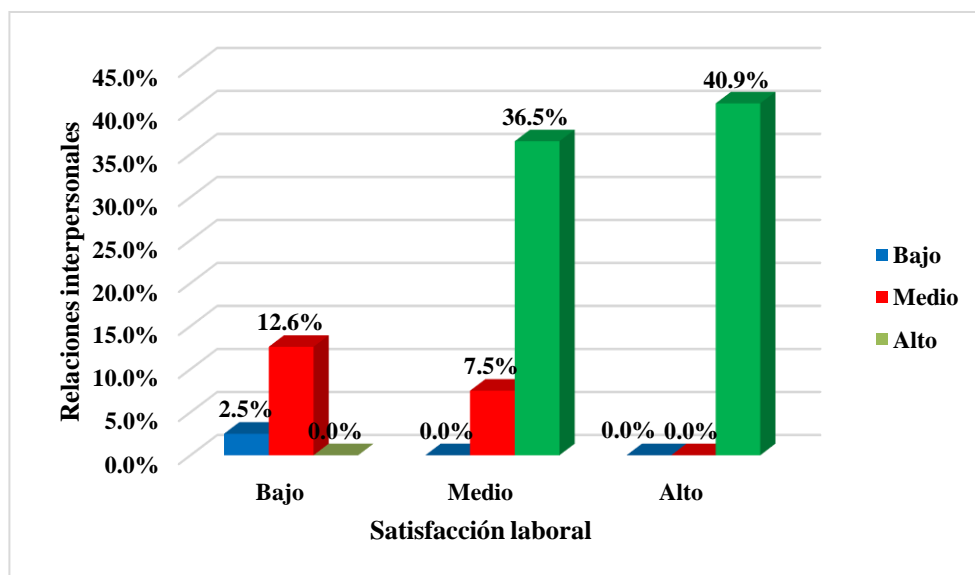


Figura 12. Diagrama de Barras 3D de la Dimensión Relaciones Interpersonales y la Variable Satisfacción Laboral.

En cuanto a la tabla cruzada relacionada a la dimensión relaciones interpersonales y la variable satisfacción laboral, se puede evidenciar que en el nivel bajo, el cruce es de 2,5%, en el nivel medio es de 7.5% y en el nivel alto es de 40,9%; por lo tanto se infiere de acuerdo a estos resultados que el nivel de las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral es alto en un 40.9%, esto significa que a mejor relación interpersonal se va tener mayor satisfacción laboral.

Resultados inferenciales

Hipótesis general

Ho = No existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ancón.

Hi = Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ancón.

Nivel de significancia

Tabla 21
Prueba de hipótesis general

		Clima organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	0,989**
	Clima organizacional Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	159	159
	Coeficiente de correlación	0,989**	1,000
	Satisfacción laboral Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	159	159

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

El coeficiente de Rho de Spearman; tuvo como valor 0.989, indicando una correlación positiva perfecta, según Anexo G. El valor de $p = 0.000$, éste es inferior al $\alpha = 0.05$; ello nos muestra que es inferior, por lo que se acepta la hipótesis alterna del

investigador, es decir “Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ancón”.

Hipótesis específica 1

Ho = No existe relación significativa entre la identidad organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón.

Hi = Existe relación significativa entre la identidad organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón.

Tabla 22

Prueba de hipótesis específica uno

			Identidad organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Identidad organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,982**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	159	159
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,982**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	159	159

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

El coeficiente de Rho de Spearman; fue de 0.982, indicando una correlación positiva perfecta, según la Anexo G. El valor de $p = 0.000$, éste es inferior al $\alpha = 0.05$, por lo que se acepta la hipótesis alterna del investigador, es decir “Existe relación significativa entre la identidad organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón”.

Hipótesis específica 2

Ho = No existe relación significativa entre relaciona las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón.

Hi = Existe relación significativa entre relaciona las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón.

Tabla 23
Prueba de hipótesis específica dos

		Relaciones interpersonales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	159
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,986**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	159

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

El coeficiente de Rho de Spearman; fue de 0.986, indicando una correlación positiva perfecta, de acuerdo al Anexo F. El valor de $p = 0.000$, fue menor que el $\alpha = 0.05$, ello permite aceptar la hipótesis alterna del investigador, es decir “Existe relación significativa entre relaciona las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón”.

4.2 Discusión

La discusión es el análisis de los resultados encontrados en la investigación, en ese sentido en este acápite se considera los resultados más contundentes o resaltantes que dan respuesta a los objetivos para luego ser comparados con los hallazgos de los antecedentes citados y/o las teorías citadas en esta investigación. De acuerdo a los hallazgos encontrados se presenta la siguiente discusión de resultados. Asimismo, Hernández y Mendoza (2018), menciona que la discusión “involucra señalar qué lecciones se aprendieron con el estudio y si los hallazgos confirman o no el conocimiento previo, además de imponer acciones” (p. 591).

En cuanto a la relación entre la identidad organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón. Los resultados inferenciales indican que la Rho de Spearman; fue de 0.982, indicando una correlación positiva perfecta. Así también el

valor de $p = 0.000$, fue inferior al $\alpha = 0.05$, por lo que se aceptó la hipótesis alterna del investigador. Así también los resultados de las tablas cruzadas indican que del total de encuestados, el 77.4% considera en un nivel alto a la dimensión identidad organizacional y un 40,9% considera en un nivel alto a la satisfacción laboral y la relación entre la dimensión y la variable 2 es de nivel alto en un 40.9%, que significa que a mayor identidad organizacional mayor será la satisfacción laboral que se percibe. Por otro lado, el estudio que realizó Vallejos (2017) añade que no sólo basta con que la organización brinde un agradable clima organizacional para que se sienta bien y logre los objetivos de la organización sino que también es importante que el personal muestre su compromiso y responsabilidad para cumplir sus actividades. Asimismo el estudio de Vásquez (2016), comenta que un personal satisfecho se sentirá comprometido e identificado con la organización y sentirá que comparten sus deseos personales con los de la organización.. Finalmente los resultados descriptivos muestran que el 77.24% de los trabajadores consideran la dimensión identidad organizacional de nivel alto.

En lo que respecta a la relación entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón. Se obtuvo como resultado inferencial que el Rho de Spearman; fue de 0.986, indicando una correlación positiva perfecta. Del mismo modo el valor de $p = 0.000$, fue menor que el $\alpha = 0.05$, ello permitió aceptar la hipótesis alterna del investigador. Así también los resultados de las tablas cruzadas indican que del total de encuestados, el 77.4% considera en un nivel alto a la dimensión relaciones interpersonales y un 40,9% considera en un nivel alto a la satisfacción laboral y la relación entre la dimensión y la variable 2 es de nivel alto en un 40.9%, que significa que a mayor sean las relaciones interpersonales mayor será la satisfacción laboral que se percibe. Asimismo, los estudios realizados por Morales (2016) añaden que las relaciones interpersonales son importantes para mantener una fluida comunicación, donde el personal pueda intercambiar ideas con mucho respeto sin fomentar un clima conflictivo. Finalmente los resultados descriptivos también aportan al estudio al afirmar que 77.4% de los trabajadores perciben que las relaciones

interpersonales en la Municipalidad son de nivel alto. Verificando con ello que la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo están marchando satisfactoriamente. Por lo tanto, no afecta en el desempeño del personal y es apreciado en varias áreas de la Municipalidad.

Sobre la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se obtuvo como resultado que el valor de la prueba de Rho de Spearman fue de 0.989, indicando una correlación positiva perfecta. Así también el valor de $p = 0.000$, es decir fue inferior al $\alpha = 0.05$; ello permite aceptar la hipótesis alterna del investigador. Así también los resultados de las tablas cruzadas indican que del total de encuestados, el 77.4% considera en un nivel alto al clima organizacional y un 40,9% considera en un nivel alto a la satisfacción laboral y la relación de estas dos variables es de nivel alto en un 40.9%, que significa que a mayor clima organizacional mejor será la satisfacción laboral que se percibe. Un resultado adverso sostiene el estudio de Vallejos (2017), quien sostiene que existe una relación moderada y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres, en donde el clima organizacional que se aprecia está en niveles bajos y la satisfacción laboral está en niveles medios. Al respecto los resultados descriptivos muestran también que el 77.4% de los encuestados perciben que el clima organizacional es de nivel alto, ello es porque los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente que se fomenta en la Municipalidad, el cual es ameno, agradable y de confianza.

CONCLUSIONES

Se demostró que existe correlación entre la dimensión Identidad organizacional y la variable satisfacción laboral, comprobándose con el coeficiente de Rho de Spearman cuyo valor fue de 0.982; es decir positiva perfecta. Por lo que se aceptó la hipótesis alterna del investigador afirmando que existe relación significativa entre la identidad organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón.

Se demostró que existe correlación entre la dimensión Relaciones interpersonales y la variable satisfacción laboral, comprobándose con el coeficiente de Rho de Spearman cuyo valor fue de 0.986; es decir positiva perfecta. Por lo que se aceptó la hipótesis alterna del investigador afirmando que existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón.

Se demostró que existe correlación entre la variable Clima Organizacional y la variable satisfacción laboral, tal afirmación se probó con el coeficiente de Rho Spearman cuya correlación fue de 0.989; es decir positiva perfecta. Por lo que se aceptó la hipótesis alterna del investigador confirmando que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ancón.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que la dimensión identidad organizacional tiene relación significativa con la satisfacción laboral, la Municipalidad de Ancón debe potenciar el compromiso y la responsabilidad del personal. En el primer caso de potenciar el compromiso del trabajador, la institución mediante las personas encargadas o comisión donde también se incluye al Alcalde y Gerentes, deben integrarse más con el personal, centrándose en los trabajadores como seres humanos con sentimientos y motivaciones. En tal sentido, este proceso de integración implica conocerlos más acerca de sus motivaciones, su familia, detalles como fecha de cumpleaños, hace que los empleados se sientan que son parte del equipo de trabajo de la organización. En el segundo caso relacionado a la responsabilidad del trabajador, se puede potenciar también reconociendo al empleado cuando efectúa un buen trabajo. También es importante ayudar en su crecimiento profesional, ya sea con la implementación de una política de ascensos o con el mejoramiento de sus capacidades con una capacitación relacionado a la labor que realiza. Así también la Municipalidad puede hacer convenios con institutos o universidades para tal fin. Finalmente la institución debe proveer de los recursos necesarios para que los trabajadores efectúen su labor de manera eficiente, ello contribuye al contentamiento de ellos y crear un ambiente laboral donde se puedan desarrollar con total libertad.

Se recomienda que en las relaciones interpersonales entre los trabajadores se difunda una comunicación eficaz. Así también los medios para tal fin que se empleen desde la dirección hacia los trabajadores, sean formales, claros, precios y adecuados. En tal sentido, la integración entre las áreas de la institución mediante la promoción de reuniones de camaradería o ir a un centro de esparcimiento donde se organicen concursos, juegos, celebración simbólica de cumpleaños (sin necesidad de ingerir alcohol) dentro de la institución, hace que el trabajador pueda mejorar las relaciones entre los miembros de

su área y otras, en todas ellas los directivos y el alcalde deben hacer el esfuerzo de hacer presencia por unos momentos. También se debe fomentar entre los empleados el trabajo en equipo, entendiéndose que la situación en una institución del Estado es dificultoso conseguir ello por las limitaciones y la competencia entre ellos. Sin embargo, la cultura organizacional la inicia el alcalde con sus directivos, ello puede contribuir a que se fomente un ambiente adecuado. Es importante que se fomente los objetivos a corto, mediano y largo plazo, enfatizando que el cumplimiento de estos deben ser el logro de todos, estos objetivos deben ser por áreas.

Considerando que el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Ancón, se debe implementar un conjunto de estrategias que mejoren el clima organizacional. En tal sentido, se deben tener en cuenta aspectos como la remuneración de los trabajadores, la cual debe ser justa en monto y cumplimiento de pago. Para ello, debe tener presente el cuadro asignación del personal (CAP) al momento de realizar las contrataciones, para no contratar más personal del que se requiere. Asimismo, se debe implementar el presupuesto analítico de personal (PAP), donde prevalezca la equidad en las remuneraciones, ajustándose al nivel de jerarquía, perfiles, nivel profesional y al presupuesto que posee la entidad. Del mismo modo, se recomienda al alcalde y a los jefes motiven a su personal, mediante el reconocimiento de su trabajo cuando lo hagan bien, integrándolos y haciendo notar que son parte de un gran equipo.

REFERENCIAS

- Aparicio, T. (2018). *La insatisfacción laboral*. Recuperado de: <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Grupo Editorial Patria.
- Baeza, R. (2016). La íntima relación entre clima y satisfacción laboral. *La tercera*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/noticia/la-intima-relacion-entre-clima-y-satisfaccion-laboral-brcurso-psicologia-organizacional/>
- Bavaresco, A. (2017). *Introducción a la Investigación*. Maracaibo, Venezuela: Graficas González.
- Bohlander et al. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de: https://www.academia.edu/33378179/ADMINISTRACION_DE_RECURSOS_HUMANOS
- Bolaños, K y Franco, D (2017). *Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Colombia. Recuperado, desde: http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8406/Clima_organizacional_identificacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bravo, J. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado, desde: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6580>
- Bretones, F. y Mañas, M. (2008). *La organización creadora de clima y cultura*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

- Buscarini, C. A. (2005). *Identidad individual e identidades colectivas. XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado, desde: <https://www.aacademica.org/000-051/26.pdf>
- Chávez, E. y Rodríguez, L. (2018). Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje. *Revista Ensayos pedagógicos. Vol. 13 (1)*, p.p 71 -106. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/download/10645/13202?inline=1>
- Chiang, M. y San Martín, M. (2015). *Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano* (Tesis de Maestría). Universidad del Bío Bío. Chile. Recuperado, desde: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Contreras et al. (2012). *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Eumed.net. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html
- Damián, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.
- De la Cruz, M. y Huamán, A. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en el Perú del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica-2015* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú. Recuperado, desde: <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TP-UNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Duque, E. y Carbajal, L. (2011) La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica, *Elsevier*, 6(13), 114-123, DOI:10.1016/j.sumneg.2015.08.011
- Eustaquio, C. (2016). *Relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del módulo básico de justicia en el Distrito de la Esperanza en enero-julio 2016* (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú. Recuperado, desde: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9789/Eustaquio%20Brice%20B1o%20Carlos.pdf?sequence=1>
- Flores, R. (1992). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Perú: Universidad del Pacífico del Perú.
- Freud, S. (1970). *Psicoanálisis del arte*. Madrid: Alianza Editorial.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Redalyc*. 1(42),43-61. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gerardo, C. (2012). *Definición de Líder*. Recuperado de <https://ideasparaelexito.com/definicion-de-lider/>
- Gestión (18, febrero, 2015) *Ocho conductas que arruinan el clima laboral en la oficina*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/ocho-conductas-arruinan-clima-laboral-oficina-77447-noticia/>
- Gestión (06, mayo, 2015) *Las conductas que dañan su clima laboral*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/conductas-danan-clima-laboral-119797-noticia/>
- Guisado et al. (2017,4 de noviembre). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras*. Ciencias Holguin. Recuperado de: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1056/1150>

- Héctor (2017). *Tipos de Relaciones Interpersonales*. Recuperado de:
<https://10tipos.com/tipos-de-relaciones-interpersonales/>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación*. Chile: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education
- Hurtado, J. (2018). *Siete etapas del proceso de clima laboral*. Recuperado de
http://humansmart.com.mx/7_etapas_del_proceso_de_medicion_de_clima_organizacion_ambiente_laboral
- Jiménez, F. (1981). *Psicología Social-Unidad didáctica*. Madrid: Editorial Uned.
- Jiménez, G. y Dávila de León, C. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*. Recuperado de:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: creating the High-performance Organisation*, Boston: Harvard Business School.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2004). *Administración un perspectiva Global*. Madrid: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Ley N° 728. (1997). *Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL)*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 27 marzo de 1997. Recuperado de
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)

- Ley N° 27815. (2008). *Ley del Código de Ética de la Función Pública*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 21 junio de 2008. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/transparencia/2008/PDFs/ley_codigo_etica_funcion_publica.pdf
- Ley N° 28716. (2006). *Ley de Control Interno de las entidades del Estado*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 18 abril de 2006. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/Ley_N_28716.pdf
- Ley N° 29783. (2016). *Ley de seguridad y Salud en el trabajo*. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 27 octubre de 2016. Recuperado de http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/Seguridad-Salud-en-el-Trabajo/Ley%2029783%20_%20Ley%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Trabajo.pdf
- Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México:Editorial Trillas.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.
- López, H. y Rodríguez, C. (2014). El debate sobre identidad individual e identidad colectiva. Aportes de la Psicología Social. *Revista Digital de Ciencias Sociales*. Recuperado de: https://www.academia.edu/9305653/Identidad_individual_y_colectiva
- Mardomingo, J. (2002). *La autonomía moral en Kant* (Tesis de doctorado). Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado, desde: <https://eprints.ucm.es/2302/1/AH2011101.pdf>
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. USA: Editorial Caribe.
- Montoya et al. (2017). *Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena* (Tesis de Maestría). Universidad del Bío Bío. Facultad de Enfermería, Chillan, Chile. Recuperado, desde:

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000100007

Morales, E. (2016). *Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago-Chile. Recuperado, desde: <https://docplayer.es/83742762-Pontificia-universidad-catolica-de-chile-facultad-de-educacion-programa-de-magister-influencia-del-liderazgo-directivo-en-el-clima-organizacional.html>

Osorio, A. (20 de octubre de 2017). ¿Por qué es importante gestionar un óptimo clima laboral en las empresas? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/importante-gestionar-optimo-clima-laboral-empresas-221046>

Pérez, J. y Gardey, A. (2008). *Definición de productividad*. Recuperado de <https://definicion.de/productividad/>

Pérez, J. y Merino, M. (2008). Definición de Rendimiento. Recuperado de <https://definicion.de/rendimiento/>

Pérez, J. y Merino, M. (2010). *Definición de ánimo*. Recuperado de <https://definicion.de/animos/>

Pérez, J. y Merino, M. (2011). Definición de Reconocimiento. Recuperado de <https://definicion.de/reconocimiento/>

Pérez, J. y Gardey, A. (2012). Definición de Estímulo. Recuperado de <https://definicion.de/estimulos/>

Pérez, J. y Merino, M (2014). *Condición de trabajo*. Recuperado de <https://definicion.de/condicion-de-trabajo/>

Pérez, J. y Merino, M (2017). Definición de estructura organizacional. Recuperado de <https://definicion.de/estructura-organizacional/>

- Raffino, M. (2019). *Concepto de percepción*. Recuperado de <https://concepto.de/percepcion/>
- Ramaprasad, A. (1983). *On the definition of feedback*. Carbondale:Southern Illinois University Press.
- Ramírez, R. (2 de marzo de 2015). Importancia de la motivación en la satisfacción laboral [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-motivacion-en-la-satisfaccion-laboral/>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23da. ed.). Madrid, España: Autor.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Education.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México: Grupo Editor Alfaomega S.A. de C.V
- Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social* (Tesis de Maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas. Sangolquí, Ecuador. Recuperado, desde: <https://docplayer.es/47788018-Unidad-de-gestion-de-postgrados.html>
- Stover et al. (2017, 2 de diciembre). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Redalyc*. 14(2) ,105-115. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4835/483555396010.pdf>
- Tamayo y Tamayo, M. (2016). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.
- Torres, J. (2019). *Definición de Comunicación según 5 Autores*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/definicion-comunicacion-autores/>
- Ucha, F. (2011). *Definición de flujograma*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>

- Universidad Industrial de Santander (2008). *Procedimiento para estudio de clima organizacional*. Recuperado de <https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/talento%20humano/DESARROLLO%20HUMANO%20ORGANIZACIONAL/PROCEDIMIENTOS/PTH.02.pdf>
- Vallejos, M. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín Porres 2017* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado, desde: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8731/Vallejos_PMI.pdf?sequence=1
- Vásquez, V. (2016). *Influencia del clima laboral en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San José, Pacasmayo* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Guadalupe, Perú. Recuperado, desde: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8047>
- Victoria, J. (2014, 28 de marzo). El impacto del clima organizacional en los resultados- *Revista Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>
- Zumaeta, J. (2018). Un 86% de peruanos renunciarían a su trabajo por mal clima laboral. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/86-trabajadores-renunciaria-mal-clima-laboral-encuesta-aptitus-422589-noticia/>

ANEXOS

Anexo A. Matriz de Consistencia

Pregunta General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Dimensiones/Indicadores	Ítems	Metodología	Técnicas-Instrumentos de investigación/Técnica de procesamiento de información
¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón?	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción del personal de la Municipalidad Distrital de Ancón.	Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ancón.	Clima Organizacional	Identidad Organizacional	1-6	Diseño de la investigación Correlacional y No Experimental Transversal Tipo de la investigación Enfoque cuantitativo Nivel de la Investigación Descriptivo Población 270 trabajadores municipales Muestra 159 trabajadores municipales	Encuesta - Cuestionario Programa Estadístico SPSS
				Relaciones Interpersonales	7-16		
Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Satisfacción Laboral	Condiciones de Trabajo	1-8		
¿De qué manera se relaciona la identidad organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón? ¿De qué manera se relaciona las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón?	Establecer la relación entre la identidad organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón. Identificar la relación entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón	Existe relación significativa entre la identidad organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón. Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ancón.		Materiales e Infraestructura Seguridad	9-14		
				Asignación Salarial y Estímulo			
				Remuneración Reconocimiento e Incentivos			

Anexo B. Matriz Operacional

Variable		Definición operacional			Escala /medición
		DIMENSIÓN		INDICADOR	
Denominación	Definición conceptual	Denominación	Definición	Denominación	
Clima Organizacional	Es una característica permanente del ambiente interno que vive el personal y que interviene en su comportamiento. Además, consideran que se puede detallar acerca del clima cuantificando las características de una organización (Litwin y Stringer ,1968).	Identidad Organizacional	Está relacionado con el sentimiento de pertenencia que se tiene a la organización, la cual conlleva que los integrantes demuestren su nivel de compromiso para el cumplimiento de los objetivos.	Compromiso del personal	Likert
				Responsabilidad del personal	
		Relaciones Interpersonales	Dan a conocer la manera en cómo está relacionado el personal (jefes-subordinados-pares) donde el respeto, la confianza, la ayuda mutua y la comunicación influyen mucho en el desarrollo de un favorable clima organizacional.	Comunicación	
				Trabajo en equipo	
Satisfacción Laboral	Es la percepción que siente el personal hacia la organización y es reflejado a través de su fidelidad y productividad (Álvarez ,1995 citado García ,2009).	Condiciones de Trabajo	Se refiere a la existencia de medios que contribuyan al desarrollo del trabajo como materiales, limpieza, orden y seguridad.	Materiales e Infraestructura	
				Seguridad	
		Asignación Salarial y estímulos	Se relaciona al monto de pago que se da por la prestación del servicio y se denomina como remuneración y compensación; en cambio la estimulación se relaciona con el reconocimiento que se le da al personal para que este motivado.	Remuneración	
				Reconocimientos e Incentivos	

Anexo C. Carta de Permiso Institucional

29 MAY 2018 11:50
 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO

UCSS UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

Las Olivas, 22 de mayo del 2018

GERENCIA DE RENTAS

CARTA N° 112/2018 - UCSS - CC.EE.CC./D.

Señores
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCÓN
 Presente.-

05140-2018
 29 MAY 2018 M. 450

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a ustedes y hacerles llegar mi cordial saludo en nombre de la Universidad Católica Sedes Sapientiae y el mío propio. Asimismo, presentar a nuestra alumna, de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales, quien se encuentra realizando un trabajo de Investigación de TESIS. Motivo por el cual, solicito se sirvan prestarle todo el apoyo posible a fin de que pueda recoger la información necesaria, que es de carácter sumamente educativo.

Apellidos y Nombres
OBREGON CALLE, TANIA ALEXANDRA

DNI
 72188091

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCÓN
 30 MAY 2018
 03:08

Sin otro particular y agradeciendo por la atención que le merezca la presente, quedo de Uds.

Atentamente,

Mg. ANA CECILIA ARASHIRO TAMASHIRO
 DECANA (e.)

ACA/ae

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCÓN
RECIBIDO
 30 MAY 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CARLOS
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
CARRERA DE INGENIERIA EN SISTEMAS DE TELECOMUNICACIONES

071-2018

SGRH - GATYR
SEC SGPP - SGHIP
de SIMON

brindar las facilidades
del caso, según
Solicitud.



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCON
DIRECCION DE PLANEACION Y FISCALIA
30 MAYO 2018
RECIBIDO
NOR 235 - 0000

RECIBIDO
07/05/2018
10:00 AM

Anexo D. Juicio de Experto

Estimado:

Docente: RUDOLFO LÓPEZ BRAYO.

Es grato dirigirme a usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y mérito académico, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos) que serán aplicados a una muestra seleccionada que tienen como finalidad recoger información directa para la investigación titulada:

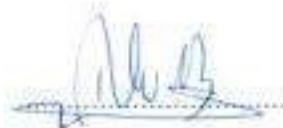
"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCÓN"

"Para efectuar la validación del instrumento, su persona deberá leer cuidadosamente cada enunciado y en donde puede observar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal que corresponde al instrumento.

Se agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar mi investigación.



Estudiante



Docente

Observaciones:

Se solicita subsanar las observaciones indicadas en el presente documento y referidas a la redacción y pertinencia de las preguntas. Por otro lado recomiendo desarrollar la parte conceptual de "CLIMA ORGANIZACIONAL" ORIENTADO A ENTIDADES PÚBLICAS Y DESARROLLAR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN MÁS ESPECÍFICO.

Estimado:

Docente: GIANCARLO MASCELLARO LUPEÑO

Es grato dirigirme a usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y mérito académico, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos) que serán aplicados a una muestra seleccionada que tienen como finalidad recoger información directa para la investigación titulada:

"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCÓN"

"Para efectuar la validación del instrumento, su persona deberá leer cuidadosamente cada enunciado y en donde puede observar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal que corresponde al instrumento.

Se agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar mi investigación.



Estudiante



Docente

Observaciones: NINGUNA

Anexo E. Instrumento de Recolección de Datos

CUESTIONARIO DE LA VARIABLE I: CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado colaborador, la presente investigación desea conocer cuál es la percepción que tiene referente al clima organizacional dentro de la municipalidad, por lo cual te invitamos a participar en el responder las siguientes preguntas que son muy importante para nosotros.

Datos Personales

Marque con una x

Género: M F

I. ¿Cuánto tiempo tiene prestando sus servicios?

a)	Menos de 6 meses	
b)	6 meses a 1 año	
c)	1 a 2 años	
d)	2 a 3 años	
e)	Más de 3 años	

II. ¿Cuál es su tipo de contrato?

a)	Cas	
b)	Obrero	
c)	Empleado Permanente	
d)	Locador de Servicios	

III. A continuación marque con (x) la escala que considera que es conveniente:

1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre

		Nivel de satisfacción				
	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
1	Se siente identificado con la entidad					
2	Conoce las exigencias de su trabajo					
3	Cuando se retira del trabajo se siente satisfecho por las actividades que realizó durante el día					
4	Usted logra cumplir con los estándares de desempeño y/o rendimiento					
5	Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas					
6	Considera que el horario de trabajo suele ser flexible para atender sus necesidades personales					
	RELACIONES INTERPERSONALES	1	2	3	4	5
7	Existe una adecuada relación con su jefe inmediato					
8	Su jefe inmediato muestra la capacidad ser líder y poseer habilidades de liderazgo					
9	Su jefe inmediato prevalece una adecuada comunicación con su personal					
10	Su jefe inmediato dispone de su tiempo para aclararle procedimientos que no tenga claro					
11	Su jefe inmediato le respalda y deja que aprenda de sus errores					
12	Su jefe inmediato evalúa su desempeño y le da recomendaciones de mejora					
13	Existe una relación apropiada con su equipo de trabajo					
14	Se mantiene una adecuada comunicación con su equipo de trabajo					
15	Posee una relación apropiada con el personal de otras áreas					
16	Se mantiene una adecuada comunicación con el personal de otras áreas					

CUESTIONARIO DE LA VARIABLE II: SATISFACCIÓN LABORAL

I. A continuación marque con (x) la escala que considera que es conveniente:

1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre

CONDICIONES DE TRABAJO		1	2	3	4	5
1	Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo					
2	Los equipos que utiliza (PC, impresora, etc.) están en mantenimiento cada cierto período de tiempo					
3	Cuenta con el espacio suficiente para realizar sus labores					
4	Existe orden y limpieza en su espacio de trabajo					
5	Existe buena iluminación en su espacio de trabajo					
6	Existe buena ventilación en su espacio de trabajo					
7	Se siente satisfecho con las medidas de seguridad que cuenta la entidad					
8	Se siente satisfecho con el clima laboral de su trabajo					
	REMUNERACION SALARIAL, MOTIVACIÓN E INCENTIVOS	1	2	3	4	5
9	Se siente de acuerdo con la asignación salarial					
10	Se siente satisfecho con los beneficios que recibe (ESSALUD, ONP O AFP, etc)					
11	Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo					
12	Las actividades que realiza lo motivan y le permiten desarrollarse profesionalmente					
13	Ha recibido incentivos o reconocimientos cuando ha logrado alcanzar las metas planteadas por la entidad					
14	Cree usted que la entidad debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal con base a los méritos alcanzados					

Gracias por su participación.

Anexo F. Valores de la correlación Rho de Spearman

Puntuación	Denominación del grado
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta (a mayor X menor Y)
-0.76 a -0.90	Correlacion negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a -0.50	Correlacion negativa media
-0.11 a -0.25	Correlacion negativa debil
-0.01 a -0.10	Correlacion negativa muy debil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a +0.10	Correlacion positiva muy debil
+0.11 a +0.25	Correlacion positiva debil
+0.26 a +0.50	Correlacion positiva media
+0.51 a +0.75	Correlacion positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlacion positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlacion positiva perfecta (A mayor X mayor Y)

Fuente. Hernández y Mendoza (2018, p. 346)

Anexo G. Base de Datos

Trabajador	Clima organizacional															Satisfacción laboral															
	Identidad organizacional						Relaciones interpersonales									Condiciones de trabajo						Asignación salarial									
Preguntas	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	
1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	
2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	3	
3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	3	
4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	1	4	
5	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	1	4	
6	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	1	4	
7	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	4	
8	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	4	
9	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	4	
10	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	4
11	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	4
12	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	3	1	4	
13	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	3	2	4	
14	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	4	
15	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	4	
16	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	4	
17	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	4	
18	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3	2	4	
19	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3	2	5	
20	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1	3	4	2	5	
21	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1	3	4	2	5	
22	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5	
23	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5	

24	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5
25	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5
26	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5
27	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5
28	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5
29	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	3	1	3	4	2	5
30	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	3	1	3	4	2	5
31	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	4	2	3	3	1	3	4	2	5
32	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	4	2	3	3	1	3	4	2	5
33	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	2	3	3	1	3	4	3	5
34	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	1	3	4	3	5
35	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	1	3	4	3	5
36	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	1	3	4	3	5
37	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5
38	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5
39	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5
40	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5
41	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5
42	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5
43	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	1	4	4	3	5
44	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	1	4	4	3	5
45	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	1	4	4	3	5
46	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	1	4	4	3	5
47	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	1	4	4	3	5
48	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	1	4	5	3	5
49	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	1	4	5	3	5
50	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	1	4	5	3	5

51	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	3	4	4	1	4	5	3	5
52	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	1	4	5	3	5
53	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	1	4	5	3	5
54	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	1	4	5	3	5	
55	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	1	4	5	3	5	
56	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	1	4	5	3	5	
57	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	5	3	5	
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	4	5	
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	4	5	
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	4	5	
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
76	1	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3
77	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	3

78	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	3
79	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	1	4	
80	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	1	4	
81	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	1	4	
82	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	4	
83	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	4	
84	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	4	
85	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	4
86	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	1	4
87	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	3	1	4	
88	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	3	2	4	
89	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	4	
90	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	4	
91	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	4	
92	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	4	
93	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3	2	4	
94	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3	2	5	
95	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1	3	4	2	5	
96	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1	3	4	2	5	
97	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5	
98	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5	
99	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5	
100	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5	
101	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5	
102	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5	
103	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	2	5	
104	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	3	1	3	4	2	5	

105	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	3	1	3	4	2	5	
106	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	4	2	3	3	1	3	4	2	5	
107	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	4	2	3	3	1	3	4	2	5	
108	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	2	3	3	1	3	4	3	5		
109	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	1	3	4	3	5		
110	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	1	3	4	3	5	
111	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	1	3	4	3	5	
112	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5	
113	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5	
114	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5	
115	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5	
116	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5	
117	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	3	5	
118	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	1	4	4	3	5	
119	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	1	4	4	3	5
120	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	1	4	4	3	5
121	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	1	4	4	3	5	
122	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	1	4	4	3	5	
123	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	1	4	5	3	5	
124	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	1	4	5	3	5	
125	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	1	4	5	3	5	
126	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	3	4	4	1	4	5	3	5	
127	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	1	4	5	3	5	
128	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	1	4	5	3	5	
129	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	1	4	5	3	5	
130	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	1	4	5	3	5	
131	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	1	4	5	3	5	

132	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	5	3	5
133	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	4	5
134	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	4	5
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	4	5
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5
138	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5
141	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5
142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
143	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
145	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
146	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
149	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	1	4	5	3	5
152	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	5	3	5
153	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	4	5
154	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	4	5
155	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	4	5
156	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5
157	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5
158	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5

159	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Anexo H. Resultados Inferenciales Empleando el SPSS

Correlaciones no paramétricas

[ConjuntoDatos2] D:\ASESORÍAS DE LA U NI\UCSS\Obregón\Tania_UCSS.sav

Correlaciones

			Sumaclima	Sumasatisfacción
Rho de Spearman	Sumaclima	Coefficiente de correlación	1,000	,989**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	159	159
	Sumasatisfacción	Coefficiente de correlación	,989**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	159	159

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

DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos2.

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

			Sumarelaciones	Sumasatisfacción
Rho de Spearman	Sumarelaciones	Coefficiente de correlación	1,000	,986**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	159	159
	Sumasatisfacción	Coefficiente de correlación	,986**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	159	159

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

Correlaciones no paramétricas

			Sumaidentida d	Sumasatisfac ción
Rho de Spearman	Sumaidentidad	Coefficiente de correlación	1,000	,982**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	159	159
	Sumasatisfacción	Coefficiente de correlación	,982**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	159	159

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

