



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”**

ESCUELA DE POSGRADO

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO SEDE HUARAZ, 2015**

Tesis para optar el grado de Maestro
en Administración
Mención en Administración de Negocios, MBA

GABI ROSARIO CAMONES CAMONES

Asesor: Mag. TELMO LOLI POMA

Huaraz – Perú

2018

Nº. Registro: T0603

MIEMBROS DEL JURADO

Magister Eva Zarsoza Márquez

Presidente

Magister Guillermo Pelaez Díaz

Secretario

Magister Telmo Pablo Loli Poma

Vocal

ASESOR

Magister Telmo Pablo Loli Poma

AGRADECIMIENTO

- En primer lugar a Dios, por abrirme las puertas para la ejecución de esta tesis y por ser su instrumento de cambio.
- A la Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo” por apoyarme en mi perfeccionamiento permanente como profesional.
- A mi asesor, familiares y amistades que estuvieron apoyándome para seguir adelante, y hacer posible la culminación de esta investigación.

*A mi abuelita Timotea, que se convirtió en mi
madre y me hizo ser quien soy.*

*A mi mamá Rosmeri, que me apoyó en todo
momento a pesar de no estar juntas,
y a toda mi familia, que me brindaron cariño
y amor en todo momento;
contribuyendo así en mí desarrollo
personal y profesional.*

INDICE

	Página
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivos.....	3
1.2 Hipótesis.....	4
1.3 Variables.....	4
II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Bases teóricas.....	15
2.3 Definición de términos.....	49
III. METODOLOGÍA.....	53
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	53
3.2 Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico.....	53
3.3 Instrumento de recolección de la información.....	55
3.4 Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información.....	55
IV. RESULTADOS.....	56
V. DISCUSIÓN.....	78
VI. CONCLUSIONES.....	83
VII. RECOMENDACIONES.....	84

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85
IX. ANEXOS	85

RESUMEN

El propósito fundamental del presente trabajo de investigación, fue analizar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz, 2015.

El trabajo se enmarcó dentro de la investigación correlacional, no experimental, transaccional. La muestra estudiada fue de 34 colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz, utilizando para el logro de los objetivos planteados la técnica de la encuesta, el instrumento usado para la recolección de la información fue el cuestionario, la información se procesó mediante el programa SPSS versión 21, y para la contratación de hipótesis se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados encontrados fueron: el clima organizacional en la Universidad César Vallejo fue negativo y el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores administrativos fue bajo; finalmente se llegó a la conclusión que, el Clima Organizacional se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo – sede Huaraz, 2015.

Palabras Claves: Satisfacción laboral, Clima Organizacional, Universidad.

ABSTRACT

The fundamental purpose of this research work was to analyze the relationship between the organizational climate and job satisfaction of the administrative collaborators of the César Vallejo University, Huaraz, 2015.

The work was framed within correlational research, not experimental, transactional. The studied sample was of 34 administrative collaborators of the University César Vallejo Huaraz headquarters, using for the achievement of the raised objectives the technique of the survey, the instrument used for the collection of the information was the questionnaire, the information was processed through the program SPSS version 21, and for the hiring of hypotheses the Pearson Correlation Coefficient was used.

The results found were: the organizational climate at the César Vallejo University was negative and the level of job satisfaction of the administrative collaborators was low; Finally, it was concluded that the Organizational Climate is directly and significantly related to the job satisfaction of the administrative collaborators of the César Vallejo University - Huaraz headquarters, 2015.

Keywords: Work satisfaction, Organizational Climate, university.

I. INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de la presente investigación de estudio se analiza: La relación entre El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los colaboradores Administrativos de La Universidad Cesar Vallejo, sede Huaraz, 2015; teniendo en cuenta que toda institución posee su propio clima organizacional, así como lo indican Chruden H. y Sherman A. (1999) “toda institución u organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que lo diferencia de otras”. Se considera también lo que algunos autores mencionan; que los gerentes y/o jefes del talento humano deben poner mucho énfasis en este tema; ya que toda influencia del clima laboral repercute en la calidad de las metas y objetivos institucionales establecidos.

El reto para los funcionarios de la Universidad César Vallejo es asumir y manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, conductas, políticas, comunicación, etc., teniendo en cuenta una intervención eficaz para solucionar un problema basado en el clima organizacional; teniendo como consecuencias un nivel inadecuado de satisfacción por parte del personal que labora en la institución.

El problema planteado es de la siguiente manera: ¿Cómo se relaciona el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral de los colaboradores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo, sede Huaraz, 2015? con el objetivo de dar a conocer la relación que existe entre las dos variables, si afecta directa o indirectamente, de manera positiva o negativa; buscando así esclarecer el posible inconveniente que presenta la institución; el cual consigue resultados poco favorables para el correcto funcionamiento de la empresa.

De esta manera se plantea la hipótesis El Clima Organizacional se relaciona directa y significativamente con la Satisfacción Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz, 2015; teniendo en cuenta también que el clima laboral no se toca, ni se ve; sin embargo tiene una existencia real que afecta la estabilidad, tranquilidad y resultados obtenidos por los trabajadores; dando validez de esta manera a la teoría de la estrecha relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; según indica Berthaud y López N.(2013) quien cita a Denison(1991) “el clima laboral es una cualidad relativamente del ámbito interno; experimentado de los miembros del grupo de una organización que influye en su conducta y que se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización”.

La hipótesis es comprobada vía información proporcionada por los informantes (Colaboradores Administrativos) en orden a la lógica que establece el procedimiento de comprobación. Los métodos de investigación son el inductivo y el analítico; y la información se obtiene principalmente de fuentes primarias (Colaboradores administrativos) mediante la aplicación de instrumentos de recolección. Una vez procesados, en primer lugar, se describen los datos o los valores para cada variable. El análisis estadístico que se utiliza para probar la hipótesis es el análisis chi – cuadrado, esta prueba estadística permite evaluar las relaciones establecidas dentro de la investigación: ¿Cómo se relaciona el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral de los colaboradores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo, sede Huaraz, 2015?

La investigación se llevó a cabo en la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz; siendo de tipo correlacional; ya que buscamos medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular y pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos. Se utiliza un diseño de tipo transeccional correlacional y un diseño no experimental. La población y muestra son todos los trabajadores Administrativos de la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz; quienes son un total de 34 personas en la actualidad.

En tal sentido, el presente trabajo de investigación permite a través de los resultados que se obtengan; permitir asumir la toma de decisiones de forma colectiva en la mejora del clima laboral para un buen desempeño, así mismo generar alternativas que coadyuven el mejoramiento continuo del trabajador; ya que proporciona cambios continuos planificados en actitudes y conductas en la estructura organizacional

Los recursos que demanda la investigación serán aportados por el propio investigador.

1.1 Objetivos

❖ Objetivo general

Analizar la relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo, sede Huaraz, 2015.

❖ **Objetivos específicos**

- Describir el Clima Organizacional de la Universidad César Vallejo- Sede Huaraz
- Determinar el nivel de Satisfacción laboral de los colaboradores Administrativos de la Universidad César Vallejo - Sede Huaraz.

1.2 Hipótesis

❖ **Hipótesis general**

El Clima Organizacional se relaciona directa y significativamente con la Satisfacción Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz, 2015.

❖ **Hipótesis específicas**

- El Clima Organizacional en la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz es negativo.
- El nivel de Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz, es bajo.

1.3 Variables

❖ **Variable independiente:**

Clima Organizacional

❖ **Variable dependiente**

Satisfacción Laboral

❖ **Operacionalización de variables**

Variables	Descripción	Dimensiones	Indicadores	Tipo
Independiente: X Clima Organizacional	El Clima Organizacional es la percepción subjetiva que tienen los miembros de la organización de la realidad objetiva.	Factores Organizacionales	Estructura Normas Políticas Responsabilidad.	Cualitativa
		Factores Sociales	Comunicación Liderazgo Relaciones Interpersonales	Cualitativa
		Factores Psicológicos	Motivación Satisfacción Participación	Cualitativa
Dependiente: Y Satisfacción Laboral	La satisfacción laboral como la actitud del individuo hacia su puesto de trabajo en lo referente a: interacción con los compañeros de trabajo y jefes; condiciones de trabajo, cumplimiento de reglas y políticas de organización.	Satisfacción con el trabajo	Variedad de trabajo Dificultad de trabajo Cantidad de trabajo	Cualitativa
		Satisfacción con las Promociones	Oportunidades de Formación de las cuales se produce la promoción.	Cualitativa
		Satisfacción con el reconocimiento	Elogios Créditos Críticas	Cualitativa
		Satisfacción con los beneficios	Pensiones Seguro Médico Vacaciones	Cualitativa
		Satisfacción con las condiciones de trabajo	Horarios Descansos Composición física de área Ventilación o Temperatura	Cualitativa
		Satisfacción con la supervisión	Relaciones Humanas, administrativas. Supervisiones técnicas	Cualitativa
		Satisfacción con los compañeros	Competencia Apoyo o amistad	Cualitativa
		Satisfacción con la compañía y dirección	Políticas de beneficios y salarios de la organización.	Cualitativa

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

“El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ándelas CIA. LTDA. De la ciudad de Ambato”

Uría M., (2011) investigaron determinar la incidencia del clima institucional en el desempeño laboral de los trabajadores de ándeles CÍA. LTDA, La investigación es un paradigma cualitativo de tipo observación directa, explicativa, descriptiva y correlacional; utilizando los instrumentos de encuestas para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores y otra encuesta para medir el clima institucional. La investigación fue realizada con una población total de 36 trabajadores, su muestra no fue necesario calcular; ya que se trabajó con el total de trabajadores. Entre las conclusiones más importantes de Uría tenemos: Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos y la otra conclusión nos dice: es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima institucional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores de ándeles CÍA LTDA.

“La Satisfacción Laboral y la percepción del profesional de Enfermería que labora en el Centro Médico Docente La Trinidad (CMDLT), durante el primer semestre del 2006”

Herrera Duneska y Parra Héctor (2006), investigaron cuál es la Satisfacción laboral y la Percepción del Profesional de enfermería que labora en el área de cirugía

ambulatoria del Centro Médico Docente la Trinidad, durante el primer trimestre del 2006. El Objetivo general de la investigación es Determinar la Satisfacción Laboral y la Percepción del Profesional de Enfermería que labora en el Centro Médico Docente La Trinidad (CMDLT), durante el primer semestre del 2006. En cuanto a la variable de satisfacción laboral se enfocó en la percepción que puedan tener los enfermeros. Una vez finalizada la investigación y obtenidos los resultados producto de la aplicación del instrumento al personal de enfermería que labora en el Centro Médico Docente la Trinidad, se concluye lo siguiente; con relación al objetivo general de estudio por el cual se determina la influencia de la satisfacción laboral en la percepción profesional del personal de enfermería se puede evidenciar que:

La Satisfacción Laboral y la percepción profesional del personal de enfermería se manifiesta y se plasma en el hecho que existe poca motivación hacia el profesional de enfermería, producto no solo de una injusta remuneración económica, demostrada por el descontento de los mismos en lo referente al tema, sino también debido a la carencia de estrategias por parte de las instituciones de salud que fomenten el desarrollo del desempeño y la motivación por parte del personal que labora en dichas instituciones, lo cual trae como consecuencia poca satisfacción laboral y por ende reducidas expectativas en cuanto al desarrollo del gremio y su motivación. Lo anterior demuestra que la satisfacción laboral del enfermero depende de factores extrínsecos que la mayoría de los casos repercuten en el desarrollo y desenvolvimiento laboral sin dejar de lado el aspecto personal.

Antecedentes Nacionales

“Clima organizacional y desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Lucie Rynning, María Parado de Bellido y Esther Cáceres del distrito del Rímac - UGEL N° 02- 2013”

Martínes Martínez Isabella y Vilcapoma Pérez Cesar (2014), realizaron una investigación con el objetivo de determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas Lucie Rynning, María Parado de Bellido y Esther Cáceres del distrito del Rímac - UGEL N° 02- 2013.

El diseño de la investigación es no experimental, transversal y correlacional. Teniendo una población de 310 docentes y una muestra de 172 docentes, empleando la técnica de encuesta para recolección de datos y como instrumento, el cuestionario; para las dos variables.

La investigación concluye indicando que se encuentra una relación directa y muy significativa entre las variables: Clima Organizacional y Desempeño docente en las instituciones educativas Lucie Rynning, María Parado de Bellido y Esther Cáceres del distrito del Rímac - UGEL N° 02- 2013, con esta conclusión se cumple con el objetivo planteado al inicio de nuestro estudio.

Clima organizacional y compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de El Agustino, Lima – 2013

Conde Aldude Ricardo Lázaro y Matos Peralta César Augusto (2014), estudiaron el clima organizacional y el compromiso organizacional. Dicha investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el Clima Organizacional y Compromiso Organizacional en la Municipalidad Distrital de El Agustino, Lima 2013.

Para la investigación se analizó a 103 empleados que conforman la Municipalidad; la investigación fue no experimental, diseño general transversal, diseño específico descriptivo correlacional.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

La investigación llegó a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional; esto según los resultados mostrados en la tabla 16, con un coeficiente de correlación rho de spearman = ,639 y un valor $p = 0000$; que es menor al nivel previsto $\text{Alfa} = 0,05$; cabe resaltar que esta relación es de magnitud fuerte.

“Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y privadas de Lima Metropolitana”

Marcial Flores David (2007), realizó un estudio con el objetivo de Conocer la relación entre las fuentes de presión laboral y la satisfacción laboral de los docentes universitarios de Lima Metropolitana.; así también identificar las fuentes de presión

laboral de los docentes de universidades estatales y de universidades privadas de Lima Metropolitana.

El estudio corresponde a una investigación de tipo sustantiva, en razón que trata de responder a un problema teórico y se orienta a describir la realidad.

El diseño de investigación es transaccional correlacional y comparativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2003; Sánchez, 2002) y se realiza en universidades estatales y con los docentes de universidades privada de Lima Metropolitana.

La muestra estuvo integrada por 506 docentes de las universidades estatales y privadas, buscándose que la muestra de cada universidad guarde la proporción debida con la respectiva población de cada una de ellas.

En relación a la primera hipótesis “Las fuentes de presión laboral y la satisfacción laboral se relacionan de manera inversa en los docentes universitarios de Lima Metropolitana”, se encuentra que las variables satisfacción laboral y fuentes de presión laboral están relacionadas inversamente. Esto significa que a mayor presión laboral menor satisfacción laboral.

Con respecto a la segunda hipótesis “La satisfacción laboral de los docentes de universidades estatales difieren de los docentes de las universidades privadas de Lima Metropolitana”, se encuentra diferencias estadísticamente significativas entre

ambos grupos a favor de los docentes de universidades particulares, tanto en la satisfacción intrínseca como extrínseca. Se confirma la hipótesis propuesta.

Con respecto a la tercera hipótesis “Las fuentes de presión laboral de los docentes de universidades estatales difieren de los docentes de las universidades privadas de Lima Metropolitana”. Se encuentra diferencias estadísticamente significativas a favor de los docentes de universidades estatales, confirmándose la hipótesis propuesta.

Respecto a la cuarta hipótesis “Los factores de las fuentes de presión laboral influyen sobre los factores de la satisfacción laboral”. Los hallazgos permiten aceptar el modelo propuesto y por lo tanto los factores de la fuente de presión laboral influyen sobre los factores de la satisfacción laboral, por lo que se acepta la hipótesis propuesta.

Antecedentes locales

“El clima institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia - Huaraz”

Eudocia Haydee Huaman Revatta (2015), estudió la relación existente entre el clima institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, además de identificar el nivel de clima institucional, describir la relación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral y

describir la relación entre comunicación efectiva y desempeño laboral en la municipalidad de Independencia.

El tipo de estudio que utilizó fue no experimental, transversal correlacional y el diseño para su investigación fue descriptivo correlacional; el cual permitió estudiar y analizar la relación de hechos de la realidad (variables). El estudio se desarrolló con una población de 83 trabajadores, tomando como muestra el total para obtener una precisión exacta.

La investigación pudo concluir en que existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral, existe una relación directamente proporcional entre la gestión de conflictos con el desempeño laboral, una comunicación efectiva está directamente relacionada con un mejor desempeño laboral y existe una relación directa entre el clima institucional y el desempeño laboral.

“Gestión de Recursos Humanos y la satisfacción laboral en el gobierno local de Pallasca – Ancash, 2014”

Apéstegui Mendoza Beidi Beberly (2014), estudió la Gestión de Recursos Humanos y la satisfacción laboral en el gobierno local de Pallasca – Ancash, 2014, que tuvo como finalidad determinar el grado de relación de la gestión de recursos Humano en la satisfacción laboral, para ello el tipo de estudio fue descriptivo, registrando los datos tal y como se presentan en su estado natural, Para la recolección de datos

se usó la técnica encuesta, teniendo como instrumento un cuestionario estructurado el cual se aplicó a 48 directivos y trabajadores del gobierno local de Pallasca.

Se pudo llegar a la conclusión de que existe relación positiva moderada entre las variables, es decir a mayor grado de gestión de recursos humanos, mayor satisfacción laboral.

“Teorías Motivacionales de Proceso y Desempeño Laboral en el Gobierno Provincial de Huaraz”

Osorio Espinoza Yuri y Palacios Dosantos Yesenia (2007), estudió las Teorías Motivacionales de Proceso y Desempeño Laboral. Dicha investigación tuvo como objetivo identificar la Influencia de las teorías motivacionales de Proceso en el Desempeño laboral del Gobierno Provincial de Huaraz, también establecer la forma de aplicación de las teorías motivacionales de proceso y por último determinar el nivel de desempeño laboral. Para la investigación se analizó a 38 funcionarios y 84 trabajadores; con un tipo de investigación aplicada y en cuanto a la contrastación explicativa – descriptiva.

La investigación tuvo como conclusiones que las Teorías Motivacionales de Proceso influyen desfavorablemente en el desempeño laboral del Gobierno Provincial de Huaraz, debido a que estas no se están empleando correctamente y por el desconocimiento. La segunda conclusión es que la Teoría de la Equidad es aplicada de forma parcial, pues los trabajadores perciben diferencias en cuanto a la remuneración en comparación con otros trabajadores que realizan la misma labor, distinguen inequidad en cuanto a la atención de sus quejas y sugerencias. La

mayoría de los trabajadores consideran que sus expectativas no son satisfechas completamente, debido a que no se les reconoce cuando han cumplido efectivamente con las tareas, y exponen que no son debidamente recompensados. Con respecto a la teoría de las metas la participación del trabajador en el establecimiento de los objetivos es muy poco, debido a que estas son determinadas por los altos funcionarios; no se comunican a los trabajadores y en su mayoría estos objetivos son difíciles de alcanzar. Por esto el desempeño de los trabajadores generalmente es igual a la meta y muy pocos sobrepasan la meta, debido a la falta de recursos con los que dispone y la carencia de programas de motivación que ayuden al trabajador; por tanto, podemos concluir finalmente que existe bajo nivel de desempeño del trabajador en el Gobierno Provincial de Huaraz.

2.2 Bases teóricas

a) Clima Organizacional

El clima organizacional es el proceso de la “cultura de una organización”. El clima y la cultura son dos aspectos importantes del contexto global. El medio ambiente o la situación. La cultura tiende a ser compartida por todos o la mayoría de los miembros de algún grupo social de formas de comportamiento y las percepciones de las estructuras del mundo.

Hay varios enfoques para el concepto de clima:

El enfoque cognitivo y el enfoque de la percepción compartida (Enciclopedia financiera, 2010).

El primer enfoque se refiere al concepto de clima como la percepción individual y la representación cognitiva del ambiente de trabajo. Desde este punto de vista las evaluaciones deben llevarse a cabo a nivel individual.

El segundo enfoque pone de relieve la importancia de las percepciones compartidas como fundamento de la noción de clima. Se define el clima organizacional como “La percepción compartida de cómo son las cosas por aquí”.

Por lo tanto, el clima organizacional es un conjunto de propiedades del entorno del trabajo percibido directa o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados (Enciclopedia Financiera, 2010).

El clima de la organización puede definirse como la percepción subjetiva que tienen los miembros de la organización de la realidad objetiva. Las realidades objetivas y subjetiva interactúan dando lugar al clima organizacional; las cuales teóricamente deberían coincidir, aunque no siempre sucede de este modo.

Marín (2002), define al clima organizacional como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros.

Por su parte (Anzardo, 2006) considera al clima organizacional como la interacción entre las características más estables de la realidad objetiva existente en la

organización y las percepciones subjetivas que sus miembros tienen de ésta, las cuales, en su interacción sinérgica, dan lugar al clima organizacional.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Ésta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporcionan satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorables cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

El clima organizacional se enmarca en una perspectiva integral, considerado como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional él se expresa por variables que orientan su creencia y percepción.

Grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006).

Para Machado, C. (1966), el clima institucional es un cambio temporal en las actitudes de las personas, que se puede dar por varias razones; días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un nivel alto de clima institucional y viceversa.

Según la definición, el clima organizacional tiene elementos que caracterizan a la organización formal o informal, que al ser percibido por el individuo determinan su comportamiento en actitudes reflejadas en sus niveles de motivación. Así se ha de orientar hacia el grado de percepción que el individuo tiene sobre situación y actitudes frente a hechos, personas, eventos que caracterizan a la organización.

Méndez Álvarez (2006), manifiesta la perspectiva integral, que contemplan trabajo de otros autores sobre clima organizacional como son los componentes.

Influyen elementos estructurales de la organización; son los aspectos formales e informales que la persona encuentra en la organización. Pearson lo identifica como sistema social; que pueden entenderse en el marco de las variables tales como los objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones, motivación y control, comunes a todas las personas en la organización y son consideradas como parámetros del proceso integral.

Para Cuevas Rudy (2011), señala que el clima organizacional es el ambiente humano existente entre los miembros de una organización. Comprende un cuadro amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.

Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Es percibida o experimentada por los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

Es decir, el clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente; es decir, de aquellos aspectos que llegan a provocar diferentes especies de motivación.

❖ Tipos de clima organizacional:

Según Rousseau (1998) citado por Páramo (2004), diferencia cuatro tipos de clima organizacional:

- Clima Psicológico: es básicamente la percepción no agregada del ambiente de las personas; es decir, la forma en que cada una de los empleados organiza su experiencia del ambiente.
- Clima agregado: Implica las percepciones individuales promediadas en un nivel jerárquico, como se observa en el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización y entre otros. Este clima se constituye con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal y acuerdo a consenso de la unidad respecto a las percepciones, la cual implicaría un significado compartido.
- Clima Colectivo: Surge del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos de comportamiento. Los factores personales y situacionales se ha considerado elementos de la predicción de la pertenecía de los grupos. La interacción desempeña un papel importante de la determinación de las percepciones compartidas.
- Clima Organizacional: Hace relación a las interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individual, el clima refleja la orientación de los miembros de la organización. Por lo tanto, las percepciones del clima y estructuras, pueden organizarse en un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

❖ Dimensiones del Clima Organizacional

Factor Organizacional

Según Brunet (2007) define la estructura organizacional como las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema; la estructura es un fenómeno objetivo percibido por los integrantes de una empresa. Por otro lado, el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales son distintas de otras; son relativamente duraderas en el tiempo o influyen en la conducta de la gente en las organizaciones.

El clima se convierte en un sinónimo de ambiente organizacional:

- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimiento hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular o hay una atmosfera objetiva e informal? (Brunet, 2007).
- Normas: La importancia de metas explicitas e implícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo (Brunet, 2007).
- Políticas: Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos; se define como un área en el cual ha de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consiente y contribuya a un objetivo. Las políticas en trabajadores son reglas escritas, derivadas del pronunciamiento de la visión y la misión. (Pérez Sánchez, 2005)
- Responsabilidad: Es el sentimiento de los trabajadores de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la

medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir; el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo (Brunet, 2007).

Factor Social

Se define del clima donde se considera como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Los individuos forman su propia percepción de lo que les rodea y a partir de ello, estructuran sus actividades y conductos. (Brunet citado por Garza 2010).

- Comunicación: La comunicación como un medio efectivo para el intercambio de información y coordinación de acciones entre el personal, se observa disminuida, muy orientado a la transmisión de información sin la retroalimentación necesaria para garantizar la efectividad y productividad del proceso (Marín, 2012).
- Liderazgo: Para establecer los parámetros a los cuales debe atenderse en el contexto de liderazgo, como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas (Marín, 2012).

La dirección proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificados en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

El estímulo a la excelencia significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el que hacer de todos los trabajadores en la organización.

El estímulo de trabajo en equipo implica el reconocimiento por parte de la alta dirección, en que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo, buscando el logro de objetivos comunes.

- Relaciones interpersonales: Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y sub ordinados.

Factor Psicológico

El clima está construido como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidos según la forma en la que la organización y los departamentos actúan (Consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad (Brunet) citado por Garza (2010).

- Motivación: La motivación en el marco del énfasis del clima organizacional. A tales efectos parece recomendable remitirnos al criterio de Robbins (1999), quien la define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Así mismo debe considerarse que la motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien; un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de

la personalidad de individuo (Santos, 1990). Es posible también distinguir diferentes tipos de motivación, teniendo en cuenta cuales son los factores que en cada circunstancia determinan la conducta del sujeto (Moreno, 2001)

La motivación intrínseca, corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producido por la misma conducta o tareas al ser realizada.

La motivación extrínseca, en este caso lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

La motivación trascendente; dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda; sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque este evita algo negativo para él (Gómez y Montes de Oca, 2009).

- Satisfacción: En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y a la organización se vuelven parte uno del otro.

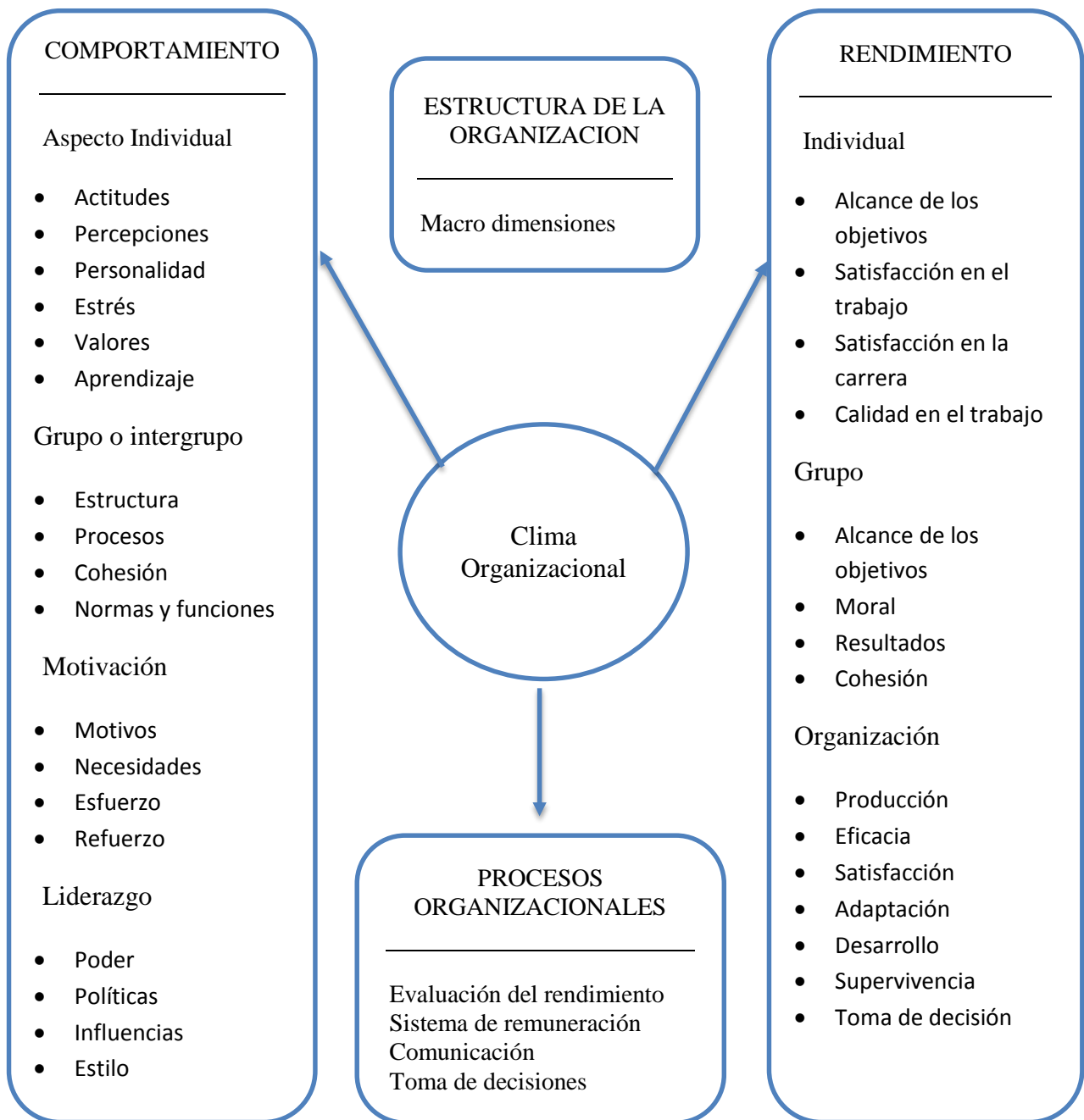
El intercambio de recursos dentro de los sistemas entre hombre, grupos y sistemas; donde prevalece el sentimiento de reciprocidad, cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación (Gómez y Montes de Oca, 2009),

- Participación: La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, en tanto, la integración de las personas a la organización es un efecto de la participación.

La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

❖ Componentes involucrados en el clima organizacional

Según Martínez (2003), los componentes involucrados en el clima organizacional son:



b) Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que los empleados perciben su trabajo.

Al respecto Stephen, P. (1999), define la satisfacción laboral como la actitud del individuo hacia su puesto de trabajo en lo referente a: interacción con los compañeros de trabajo y jefes; condiciones de trabajo, cumplimiento de reglas y políticas de organización.

La explicación del comportamiento de las personas, llámese colaborador (a) en situación de trabajo es sustentada en la teoría de los dos factores de Herzberg, citado por Chiavenato, I. (2000), quien en términos de satisfacción hace referencia a los factores motivacionales o factores intrínsecos, relacionados con el contenido del cargo y con naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta; involucra los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza.

En términos administrativos, la satisfacción laboral se reconoce como una actitud que las personas asumen respecto a su trabajo. En analogía, la satisfacción de los colaboradores está vinculada a las percepciones que tienen acerca de su ejercicio profesional, tales como actividades asistenciales, administrativas y docentes, realizadas en cada área de trabajo; así mismo, el estilo de supervisión, políticas y procedimientos institucionales, condiciones laborales, entre otros aspectos

asociados con la satisfacción laboral, que en el mismo tiempo propician un efectivo desempeño en la organización de salud.

Al respecto Strauss, F. (1995) afirma que; para encontrar esa actitud positiva en un empleado en su trabajo debe tener características que se adapten al individuo, en tal sentido; Gordon, V. (1969) dice que para lograr mantener a un empleado satisfecho es necesario que el organismo empleador satisfaga sus necesidades.

Miceli y Lane (1991) indican que los Factores relacionados con el trabajo sobre la satisfacción laboral son determinantes como clave de la satisfacción en el trabajo los cuales tiene que ver con un tema como lo es, el sistema de recompensas presentes en la Institución. La satisfacción en el empleo tiende a ser mayor cuando los colaboradores creen que el sistema es justo y que opera de manera imparcial que cuando consideran que es injusto y que muestra favoritismos.

Otro factor que tiene un impacto importante en la satisfacción en el trabajo, según Callan (1973) es la calidad percibida de la supervisión; el grado en que los empleados creen que sus supervisores son competentes, que sus intereses son justos y que los tratan con respeto y consideración.

El tercer factor importante de acuerdo con Locke E. (1979) es el grado en que los colaboradores sienten que pueden participar en las decisiones que los afectan.

Cuarto, también es importante el nivel de estimulación laboral y social proporcionada por el propio trabajo. Wright H (1990) indica que muchas personas reportan niveles mayores de satisfacción con trabajos que les proporcionan una

carga de trabajo y un nivel de variedad que no es tan baja que resulte aburrida ni tan elevada que resulte abrumadora.

Por último, Sundstrom y Sundstrom (1986), afirman que los individuos tienden a reportar niveles mayores de satisfacción cuando su trabajo es realizado en escenarios laborales agradables que en los que no lo son. ¿Qué hace agradable un trabajo? Muchos aspectos del ambiente físico, incluyendo una temperatura confortable, iluminación conveniente, ausencia de ruido, aire fresco, espacio adecuado y privacidad.

Según Beehr, G. (1992) los factores relacionados con la persona en la satisfacción en el trabajo tienen relación con los factores personales relacionados con la satisfacción en el trabajo: “El hecho de que los colaboradores con antigüedad u estatus relativamente alto reporten niveles de satisfacción en el trabajo que otros colaboradores. Varios aspectos de personalidad también parecen estar vinculados a la satisfacción en el trabajo. Otro factor importante es el grado en que el personal este desempeñando trabajos consistentes con sus propios intereses. Entre más cercano seas el ajuste colaborador-trabajo, mayor será la satisfacción con el empleo.

Al respecto Holland, N. (1993), desarrollo un marco de referencia para medir este tipo de ajuste y para ayudar a los profesionales a elegir sus trabajos consistentes con sus intereses. Esta aproximación, conocida a veces como escala Holland, categoriza a la gente en términos del tipo de actividades que más disfruta, por ejemplo, interactuar con los demás (social) o resolver problemas (investigación), y también

categoriza los ambientes ocupacionales en las mismas dimensiones. Holland afirma que la gente es más productiva y feliz cuando existe un buen ajuste entre sus intereses y los requerimientos de su trabajo.

Los principales efectos de la satisfacción en el trabajo y las actitudes a menudo se reflejan en acciones abiertas; por lo que se podría esperar que la satisfacción en el trabajo influya en la conducta relacionada con él.

La Satisfacción en el trabajo y separación del empleo se refleja cuando los profesionales no están insatisfechos con su trabajo, encuentran la manera de minimizar el contacto con el mismo.

Con respecto al ausentismo Porter y Lawler (1983) indicaron que entre menor sea la satisfacción en el trabajo de los colaboradores, más probable es que se ausenten del mismo; sin embargo, la fuerza de dicha relación es bastante moderada, ¿Por qué? Tal vez porque la baja satisfacción en el trabajo es apenas uno de los factores que influyen en la decisión de colaboradores por llegar a trabajar.

Por esas y otras razones no resulta sorprendente que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo no sea muy fuerte.

Tett y Meyer (1993), indican que el cambio voluntario de trabajo está relacionado con la satisfacción en el trabajo, pero una vez más, solo de manera modesta los factores económicos juegan un papel importante.

Al respecto Carsten y Sperton (1997) indican que “el colaborador se muestra renuente a dejar un empleo cuando las perspectivas de encontrar otro no son claras” (P.66); de modo que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el cambio de empleo tiende a ser más débil cuando el mercado de trabajo es pobre que cuando existen buenas oportunidades de empleo.

Además también los factores personales entran en escena. Por ejemplo, las disposiciones afectivas de los trabajadores, su tendencia a estar en general satisfechos y contentos o en cambio insatisfechos, parece tener conexión con la renuncia voluntaria del empleo.

Porter y Lawler, (1988) sugieren que la satisfacción en el trabajo como los niveles elevados de desempeño pueden obedecer a la obtención de recompensas. Cuando estas son altas, y se perciben como justas, tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo pueden incrementarse, pero puede no existir un vínculo directo entre estos dos factores.

El tema de la satisfacción laboral ocupa dentro de la psicología organizacional un capítulo central que puede parecer excesivamente importante. El creciente interés ha radicado en los supuestos de la existencia de una relación directa entre la productividad y la satisfacción laboral, una relación negativa entre satisfacción laboral y las pérdidas de horas y las frecuencias bajas y una relación entre satisfacción laboral y el clima de la organización. (Weinert, 1985).

No existe una definición unánimemente aceptada por todos los autores sobre satisfacción laboral. En muchas ocasiones cada autor labora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación o trabajo (Peiró, 1996; Harpaz, 1983)

Las definiciones de satisfacción laboral pueden incluirse en dos grupos, unas hacen referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas; y el otro, que considera que la satisfacción laboral trasciende el plano emotivo y la considera como una actitud. (Peiró, 1996, Guillén & Gil, 2000).

En el primer grupo se incluye las definiciones que la caracteriza como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del trabajador (Locke, 1976; Crites 1969; Smith, Kendall y Hullin, 1969; Smith, 1969, Weinert, 1985; Flórez, 1992; Davis y Newstrom, 1993; Muchinsky (1993).

Existe una importante diferencia entre estos sentimientos y otros dos aspectos de las actitudes del empleo. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor ("disfruto al hacer diversas tareas") que difiere de los pensamientos objetivos ("mi trabajo es complejo") y de las intenciones en el comportamiento ("tengo planes de dejar este trabajo en tres meses"). Juntos los tres renglones de actitudes ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto de su conducta futura." (Davis & Newstrom, 1993)

Otros la entienden como una orientación positiva hacia el empleo (Price & Mueller (1986) y Mueller & McCloskey (1990).

El otro grupo de autores considera a la satisfacción laboral va más allá del aspecto afectivo. Estos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (Beer, 1964; Harpaz, 1983; Schultz, 1986; Salancik y Pfeffer, 1997; Peiró, 1984; Griffin y Baternan, 1986; Robbins, 1987; Arnold, Robertson & Cooper, 1991; Bravo, 1992).

Harpaz, 1983 (citado por Peiró, 1996) realiza una revisión de las distintas definiciones que se han dado de este constructo y concluye que la satisfacción laboral, como otras actitudes está compuesta por los elementos afectivos, cognitivo y conductual; puede variar en consistencia y magnitud; puede ser obtenida de diferentes fuentes y cumple distintas funciones para el individuo.

Asimismo, indica que “las personas que trabajan, usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral”.

También se distingue entre actitud o disposición para actuar de un modo determinado en relación con aspectos específicos del puesto de trabajo o de la organización, y la satisfacción con el trabajo, que sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. En el caso de la satisfacción laboral se trataría de una “actitud general” resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización (Peiró, 1984).

Complementando esta afirmación se distingue dos conceptos: satisfacción de faceta y satisfacción general.

La primera es la tendencia de un empleado a sentirse más o menos satisfecho con los distintos aspectos de su trabajo; agrupados en los siguientes rubros: reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros de trabajo y política de la empresa. La satisfacción general: que viene a ser un indicador, resumen o promedio de las actitudes que posee la persona hacia las distintas facetas del trabajo (Johns, 1978, citado por Flórez).

❖ Dimensiones de la satisfacción laboral

Las definiciones de satisfacción laboral se abordan desde el punto de vista afectivo o actitudinal, según hemos visto anteriormente. En cualquiera de los casos, los autores señalan que la satisfacción tiene aspectos o facetas.

Se plantean dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral, la aproximación unidimensional y la aproximación multidimensional de las facetas de la satisfacción laboral.

La primera se centra en la satisfacción laboral como una actitud o sentimiento hacia el trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero dependen de ella.

En tanto que, la aproximación multidimensional defiende que la satisfacción con aspectos específicos del trabajo está causada por diferentes condiciones y antecedentes y además cada aspecto del trabajo puede ser medido separadamente.

Como ya indicaba Locke (1976, citado por Peiró) un puesto está constituido por interrelaciones complejas entre las tareas, los roles, las responsabilidades, las interacciones, los incentivos y las recompensas (Peiró, 1996).

Muchos autores han señalado las diferentes facetas de satisfacción laboral, siendo las más mencionadas la satisfacción con: la supervisión, con la organización, con los compañeros de trabajo, con las condiciones de trabajo, con el progreso en la carrera, con las perspectivas de promoción, con el sueldo, con los subordinados, con la estabilidad laboral, la extrínseca en general, el tipo de trabajo, la cantidad de trabajo, el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca general.

Locke (1976) identificó nueve de éstas dimensiones y de las nueve dimensiones Locke (1976) distingue entre Eventos o Condiciones como fuentes de la satisfacción laboral (los seis primeros factores) y Agentes de la satisfacción laboral (los tres últimos).

Peiró (1984) señala que los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo. Mientras que los agentes de la satisfacción laboral son la propia persona, los supervisores, los compañeros, los subordinados y las características de la empresa.

Satisfacción con el trabajo: Interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, a posibilidad de éxito o el control sobre los métodos.	E V E N T O S
Satisfacción con el salario: interés extrínseco del trabajo, bonos, recompensa, el salario.	
Satisfacción con las promociones: Oportunidades de formación o la base a partir de las cuales se produce la promoción.	
Satisfacción con el reconocimiento: Elogios por la realización del trabajo, los créditos por el trabajo realizado a las críticas.	
Satisfacción con las condiciones de trabajo: Horarios, descanso, la composición física del lugar de trabajo, la verificación o la temperatura.	
Satisfacción con la supervisión: estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.	
Satisfacción con los compañeros: La competencia de éstos o el apoyo y amistad recibida de los mismos.	A G E N T E S
Satisfacción con la compañía y la dirección: política de beneficios y de salarios de la organización.	
Satisfacción con el beneficio: Pensiones, seguro médico o las vacaciones.	

Fuente: Peiró & Prieto, 1996

Elaboración: David Alvarez

❖ Teorías que describen a la satisfacción laboral:

Las teorías de contenido se interesan en describir qué aspectos y qué factores específicos se encuentran en la satisfacción, la cantidad de distintas necesidades, la forma en que se organizan las mismas y las consecuencias cuando no se satisfacen dichas necesidades.

Las teorías de procesos ponen mayor énfasis sobre los procesos “mentales” mediante los cuales se logra la satisfacción y la ejecución del trabajo.

Las teorías relacionadas con el concepto de discrepancia o desajuste parten del supuesto que la satisfacción depende del grado de coincidencia de lo que un individuo busca en su trabajo con lo que realmente consigue en él. A mayor distancia de lo se persigue y lo que se logra, menor será la satisfacción.

La discrepancia puede ser de dos tipos: intrapersonal e interpersonal: Las discrepancias intrapersonales son aquellas resultantes de un proceso de comparación psicológica entre la percepción de las experiencias reales y el “criterio de comparación” personal. Este criterio de comparación puede hacer referencia a las necesidades de los individuos, a los valores o a las recompensas esperadas. Las discrepancias interpersonales surgen del proceso de comparación que hacen los individuos de sí mismos con los demás para evaluar su propia satisfacción laboral. La comparación se realiza dentro de un sistema social.

- **Teoría Motivacional de Herzberg**

Se formularon tres postulados básicos de esta teoría.

El primero se refiere que el trabajador posee dos grupos distintos de necesidades, las llamadas "necesidades higiénicas" que se refieren al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (política y administración empresarial, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relación con los compañeros, relación con los subordinados, status, y seguridad), y las llamadas "necesidades de motivación", que se refieren a la naturaleza y clase, es decir, al contenido del trabajo

mismo (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad ascenso y crecimiento).

El segundo postulado, plantea que si se satisfacen las necesidades higiénicas, el trabajador ya no se siente insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho.

El tercer postulado propone que el individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus "necesidades de motivación". Si no se cubren estas necesidades no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).

Estos postulados sostienen que mejorando los "factores higiénicos" se puede desviar la insatisfacción del colaborador hacia una posición neutral y que aumentando los "factores de motivación" el colaborador de la organización pasa de un estado neutro al estado de satisfacción laboral.

De la conceptualización de la satisfacción laboral ofrecida por Herzberg se desprende una consecuencia relevante. Los factores que producen satisfacción laboral no son factores ambientales, sino los factores del contenido del trabajo. En este sentido, para mejorar la satisfacción laboral no es necesario mejorar los factores contextuales, sino mejorar el contenido del puesto de trabajo en el sentido del "enriquecimiento" del puesto. El mismo que consiste en el rediseño de las características del trabajo y del contenido del mismo para posibilitar la satisfacción de las necesidades de orden superior.

Otro aspecto interesante de esta teoría es la consideración de factores causales diferenciados de la satisfacción y la insatisfacción, rompiendo la concepción del continuo de la misma o la de factores causales únicos (Peiró, 1996).

Entre las objeciones más importantes que se podrían dirigir contra el modelo de Herzberg y contra sus hipótesis figura el método de los incidentes críticos utilizado en su investigación (Lock, 1976).

Otra crítica es el hecho que los resultados obtenidos por Herzberg sólo se dan con el método por él utilizado, por lo cual han fallado los intentos en replicarlo.

- **Teoría basada en las necesidades de Existencia, Relaciones y Crecimiento.**

Propuesta por Alderfer (1972) postula la existencia de tres necesidades primarias: de existencia, de relaciones y de crecimiento.

Las necesidades de existencia son las que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física: alimento, agua, vivienda y evitación del daño físico. El trabajador las satisface mediante el sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto. La necesidad de relación designa las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y el sentido de pertenencia al grupo. Se las atiende en el trabajo mediante el trato social con los compañeros y fuera del ámbito laboral mediante los amigos y la familia. Las necesidades de crecimiento se centran en el yo e incluyen el deseo de progreso y desarrollo personal; se las atiende cuando

el trabajador aprovecha al máximo sus capacidades. A esta categoría pertenecen la autoestima y la autorrealización de Maslow. (Schultz, 1986).

- **Teoría de la Equidad**

Propuesta por Adams; intenta explicar las diferencias en el comportamiento, sobre la base de la percepción que tiene el individuo de un trabajo justo y equitativo.

Los procesos básicos que sustentan a esta teoría se derivan de la teoría de la disonancia cognoscitiva propuesta por León Festinger.

La premisa esencial es que los individuos tratan de ser constantes, congruentes o lógicos en su modo de pensar: es decir, prefieren que sus actitudes, creencias, o apreciaciones acerca de cualquier cosa sean más compatibles unas con otras (que estén en consonancia lógica) que contradictorias. Cuando se presenta una de estas situaciones el individuo hace esfuerzos por superar, ya sea cognoscitivamente cambiando algunas de sus creencias o de comportamiento, cambiando la situación responsable de los conocimientos.

La teoría de la equidad utiliza estas nociones de diversas maneras. Se considera la equidad percibida como un estado cognoscitivo en el que, la razón entre la inversión de trabajo de la persona (su aporte) y el beneficio recibido de esa inversión (su ganancia) está de acuerdo con alguna norma (con la de alguna otra persona, hipotética o real). La equidad se define por la razón entre aportación y ganancia de un tercero. Una persona compara lo que está obteniendo por sus esfuerzos con lo que ella piensa que alguna otra persona, utilizada como punto de referencia, está obteniendo por sus esfuerzos. En la medida que esa persona ve que su razón entre

aportación y ganancia difiere de la otra persona, se establece un estado de disonancia. La divergencia puede ser en una u otra dirección; es decir que podría verse como compensada de más o de menos. En ambos casos el estado dinámico resultante la impulsaría a actuar en una forma apropiada para restablecer la consonancia (es decir un trato equilibrado según lo concibe ella). Puede decidir trabajar menos, quejarse más, o solicitar un aumento de sueldo; o puede decidir que en realidad no es tan valiosa para la empresa como lo había creído en un principio.

- **Teoría basada en las características el puesto**

Formulada por Richard Hackman y G.R. Oldham (1976) como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los trabajadores. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecte a todos los trabajadores de la misma manera.

Algunos trabajadores sienten más necesidad de desarrollo que otros. Los primeros parecen experimentar una influencia mayor ante los cambios en las características del puesto. Estos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, debe atribuirse a las experiencias subjetivas del trabajador frente a ellas.

La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno

los anima a seguir poniendo el mismo empeño pues esperan que así tendrán sentimientos agradables.

En este caso nos encontramos ante una teoría que establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos los cuales aumentan la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo, todo ello a condición que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento.

El trabajo o puesto tiene cinco dimensiones fundamentales:

Diversidad de habilidades. Designa el número de destrezas y capacidades necesarias para ejecutar una tarea.

Identidad de tareas. Denota la unidad del puesto, consiste en hacer una unidad entera, en completar una parte o en fabricar una parte.

Importancia de la tarea. La trascendencia que el trabajo tiene para la vida y bienestar de los demás.

Autonomía. El grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización del trabajo.

Retroalimentación. La cantidad de información que recibe el empleado sobre su rendimiento (Schultz, 1986).

- **Teoría del Ajuste al Trabajo.**

Davis, England y Lofquist (1964) y Dawis (1994), mencionan que se centra en la interacción entre el individuo y el ambiente. El grado de ajuste entre las personas y su ambiente está en función a dos tipos de correspondencia. En primer lugar, el

grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada, lo que se podría denominar el “resultado satisfactorio” desde el punto de vista laboral. En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple con las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal.

Davis (1994) señala que en la teoría hay tres variables dependientes: la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían: las destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y valores de la persona, los refuerzos ocupacionales y la correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

Los autores desarrollan una serie de proposiciones en relación a la teoría. En primer lugar, el ajuste de un sujeto en el trabajo viene determinada por la ocurrencia de los niveles de los resultados satisfactorios y la satisfacción laboral de la persona.

En segundo lugar, los resultados satisfactorios vienen determinados por la correspondencia entre las habilidades requeridas por el trabajo y las habilidades individuales, lo que implica la correspondencia entre el sistema de recompensa y las necesidades de la persona. En tercer lugar, la satisfacción laboral resulta de la correspondencia entre las necesidades personales y el sistema de recompensas del trabajo, lo cual implica la correspondencia entre las habilidades requeridas y las

habilidades poseídas. En cuarto lugar, las relaciones entre los resultados satisfactorios y las habilidades requeridas están moduladas por la satisfacción laboral. En quinto lugar, las relaciones entre la satisfacción laboral y las necesidades reforzadas están moduladas por los resultados satisfactorios.

Por último, niveles inadecuados tanto de satisfacción como de resultados satisfactorios, pueden dar lugar a una reducción de la antigüedad del empleado, bien porque se produzca el despido, bien porque el empleado abandone la organización. (Peiró, 1996).

- **Modelo de los Determinantes de la Satisfacción en el Trabajo o de la Satisfacción de Facetas.**

Propuesto por Edward Lawler (1973) considera que la relación que se establece entre la satisfacción laboral y el rendimiento está mediada por las recompensas obtenidas y por la equidad percibida respecto a las recompensas. Se dan dos tipos de procesos: uno de comparación interpersonal (lo que uno piensa que debería recibir por sus cualificaciones y los requerimientos del puesto) y otro de comparación interpersonal (lo que percibe que realmente obtiene y su relación con las personas que toma como referentes) (Peiró, 1996).

- **Teoría del grupo de referencia social.**

Sostiene que el balance que realiza la persona para determinar la satisfacción laboral tiene como punto de referencia el punto de vista y las características de su grupo o

categoría socioeconómica. El individuo evalúa las características de su situación laboral en términos de su marco de referencia. La satisfacción laboral es una función (o está positivamente relacionado con) del grado en que las características del puesto de trabajo de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y para su evaluación de la realidad social. (Peiró, 1996).

- **Modelo del procesamiento de la información social.**

Desarrollado por Salancik y Pfeffer (1977) plantean que la satisfacción laboral y otras actitudes similares se desarrollan en respuesta a aspectos sociales presentes en el ambiente de trabajo, la satisfacción laboral es redefinida como un fenómeno construido socialmente. Sostienen que los individuos forman sus actitudes a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social. Los individuos adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes. Los individuos desarrollan actitudes o necesidades en función de la información que tienen disponible en el momento de expresar la actitud o necesidad en cuestión.

El contexto tiene dos efectos sobre las actitudes y necesidades.

El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, permite a la persona la construcción directa de significado a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto social

sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir acciones y necesidades.

La actitud o necesidad es el resultado de tres causas: las percepciones del individuo y la evaluación de los componentes afectivos del ambiente laboral o de la tarea; la información que provea el ambiente social sobre las actitudes apropiadas, y la autopercepción del individuo de las razones para sus conductas pasadas, mediada por los procesos de atribución causal. Por otra parte, la información social afecta a las actitudes y necesidades de manera directa e indirecta. Estos efectos se dan a través de varios procesos: uno, las creencias que mantienen los compañeros de trabajo sobre el trabajo o las tareas; segundo, la estructura de la atención de la persona, la cual hace que algunos aspectos del ambiente sean más o menos salientes; tercero, la indicación de las claves o indicaciones ambientales; cuarto, la influencia de los demás sobre cómo interpreta la persona sus necesidades. Los individuos también construyen las actitudes a través de la evaluación cognitiva de las dimensiones del ambiente laboral o de la tarea; para ello utilizan información que pueden provenir de su experiencia pasada, de la expresión de las actitudes realizadas por otros, de las propias respuestas conductuales o de las de otros e información sobre los hechos del contexto ambiental. (Peiro, 1996).

- **Teorías de los eventos situacionales.**

Propuesta por Quarstein, Mc Affe y Glassman (1992), sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y

eventos situacionales Cada uno de estos factores difiere en seis dimensiones críticas. Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto; son importantes y le son comunicadas antes de ocupar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la compañía y la supervisión).

Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que él trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo; pueden ser positivos.

❖ Factores del puesto de trabajo relevantes para la satisfacción laboral

Peiró (1987) al abordar este aspecto presenta los resultados de dos autores que realizaron profusas investigaciones al respecto.

En una amplia revisión de estudios realizados sobre medición de satisfacción laboral mediante análisis factorial, se llegó a determinar siete factores que aparecían consistentemente, a lo largo de un gran número de estudios: planes de la compañía y dirección, oportunidades de promoción, contenido del trabajo, supervisión, recompensas económicas, condiciones de trabajo y compañeros de trabajo (Vroom, 1964).

En segundo lugar, Dawis, Lofquist y Weis (1968) en las conocidas investigaciones sobre adaptación al trabajo llegaron a determinar, mediante análisis factorial una serie de factores a partir de datos obtenidos en diversos tipos de trabajos y diferentes grupos de trabajadores. Los factores obtenidos fueron 20: uso de habilidades en el trabajo, posibilidades de logro, actividad, posibilidades de avance en el trabajo,

grado de autoridad, planes y práctica de la compañía, compensación, compañeros, creatividad, independencia, valores morales, reconocimiento, responsabilidad, seguridad, posibilidad de prestar servicios a otros, estatus social, supervisión y relaciones humanas, variedad y condiciones de trabajo. Un análisis factorial de segundo orden ofreció dos factores que se aproximaban a la dicotomía establecida por Herzberg entre factores motivadores (intrínsecos al propio trabajo) y factores de higiene o extrínsecos.

En las investigaciones aparecen continuamente factores intrínsecos, la remuneración, la seguridad, la promoción, el reconocimiento y las condiciones de trabajo como factores que se presentan en las organizaciones.

- **Factores intrínsecos del trabajo.**

La organización ha de cuidar con esmero que el interés en el propio trabajo se mantenga debido a su carácter intrínseco, considerándose la creatividad, la variedad, el enriquecimiento del trabajo, la autonomía y la complejidad en las tareas.

Los distintos estudios coinciden en señalar que las tareas variadas, complejas y difíciles satisfacen más al trabajador, que las actividades rutinarias que exigen una menor capacidad.

Asimismo, cuanto más cualificada es la ocupación mayor satisfacción suele producir en los miembros que la desempeñan. Los aspectos que más estarían

contribuyendo a la satisfacción del trabajo parecen ser su variedad, su autonomía y sus oportunidades para desarrollar las habilidades y aptitudes del propio sujeto.

Variedad. Los hombres siguen prefiriendo trabajos que motiven su capacidad y que les permitan cierto grado de responsabilidad y de toma de decisiones.

Autonomía. Los estudios realizados con trabajadores manuales que poseen libertad para elegir sus propios métodos y ritmos de trabajo, muestran mayor nivel de satisfacción.

Uso de habilidades y aptitudes. La posibilidad de usar las capacidades, habilidades y aptitudes que una persona posee en un trabajo desafiante por su nivel de complejidad o dificultad supone un aumento del nivel de satisfacción. (Katz y Kahn, 1979).

- **Remuneración o salario.**

Diversas investigaciones reportan que el factor remuneración contribuye más a la insatisfacción que a la satisfacción del empleado.

- **Promoción.**

Se ha observado que en aquellas organizaciones en donde los ascensos tenían lugar en función de las habilidades o ejecución del individuo, la productividad aumentaba de manera considerable, mientras que en el caso, más normal, de que se promocionase a los individuos según la antigüedad en la empresa, apenas si había cambios en la productividad. (Stone, 1952).

- **Seguridad de empleo.**

El sujeto que se encuentra seguro en una organización tiene la sensación de que es valorado por la empresa en que trabaja y que posee conocimientos y posibilidad de conservar su empleo.

- **Condiciones de trabajo.**

La evidencia empírica ha comprobado que este factor tiene escasa incidencia sobre la satisfacción. En los estudios diferenciales acerca de las condiciones de trabajo, se encuentra que generalmente que los trabajos o profesiones más arriesgadas son los que valoran más positivamente unas buenas condiciones de trabajo.

Entre los agentes de la satisfacción laboral se pueden mencionar al propio sujeto, los supervisores, compañeros y subordinados y la empresa y directivos.

El propio sujeto. Entre los factores del propio individuo que controlan la satisfacción se encuentran sus habilidades, su personalidad y las percepciones que tiene de sí mismo.

Por lo general una autoestima elevada proporciona más satisfacción en los empleados en relación con su trabajo que una autoestima baja. (Norman, 1968).

Los supervisores, compañeros y subordinados. Se ha llegado a afirmar que la satisfacción que se siente con el trabajo depende aparentemente de cuanto nos estimen o aprecien los compañeros de trabajo. (Bass, 1972). En relación con el grupo de trabajo y los compañeros, los aspectos más destacados para la satisfacción

son por lo general la cohesión, la popularidad, el tamaño del grupo y las oportunidades de interacción.

Normalmente, cuando un supervisor da muestras de un trato más bien “personal” que “institucional” los empleados tienden a sentirse más satisfechos. La consideración entendida como el “calor” que pone el líder en sus relaciones personales, la confianza que inspira y su disposición a explicar sus propias acciones y a escuchar a los subordinados, correlaciona con la satisfacción de los subordinados en un 0.70 (Halpin & Winer, 1952).

Empresa y directivos. Este factor ocupa el cuarto lugar entre los recogidos por Herzberg. En cuanto a la empresa en su conjunto Argyle (1977) reconoce tres aspectos que pueden considerarse relacionados con la satisfacción. El primero, la forma y el tamaño.

Se da una mayor satisfacción cuando las organizaciones son pequeñas y además existen pocos niveles en ellas. El segundo, el grado de participación en la dirección. Con ello se fomenta la identificación del empleado con los fines y metas de la organización, y se obtiene mayor sentido de pertenencia. El tercero, otros aspectos de la empresa como la política de personal, sistema de valoración, la relación con los sindicatos, el orgullo de la empresa, etc.

2.3 Definición de términos

Clima Organizacional. - El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Ésta estrechamente ligado al grado de

motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporcionan satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorables cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Chiavenato, 2009).

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimiento, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado (Gómez y Montes de Oca, 2009).

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de las recompensas recibidas por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo (Gómez y Montes de Oca, 2009).

Satisfacción Laboral: Al respecto Stephen, P. (1999), define la satisfacción laboral como la actitud del individuo hacia su puesto de trabajo en lo referente a: interacción con los compañeros de trabajo y jefes; condiciones de trabajo, cumplimiento de reglas y políticas de organización.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores (Gómez y Montes de Oca, 2009).

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Gómez y Montes de Oca, 2009).

Actitud: Posición adoptada para demostrar un sentimiento; para indicar opiniones, estados de ánimo, aceptación, rechazo o indiferencia respecto a cosas, instituciones, objetos o personas (Pérez Rosales, 2010).

Eficacia: La eficacia implica elegir las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada- por decir algo, producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños- es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Eficiencia: La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos dinero, personal y equipo), se encargan de utilizar eficientemente estos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

Meta: Es la conversión del objetivo en términos cuantitativos o descriptivos, si se trata de objetivos no cuantificables.

Desde el punto de vista presupuestal, los objetivos de programas se expresan en función de meta a realizar, de ahí que al controlar y medir la ejecución de las metas, se estará midiendo también la consecución de los objetivos (Pérez Rosales, 2010).

Políticas organizacionales: Este tipo de políticas se han centrado en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en una organización, o en comportamientos para el beneficio personal sin sanciones organizacionales. (Robbins & Judge, 2013)

Desempeño Laboral: Para (Dessler & Varela, Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano, 2011) el desempeño laboral se conoce “como un proceso integrado, se trata el proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye las practicas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo.

Supervisión técnica: La supervisión es entrenar. Esto se traduce en estar consciente de las necesidades de los empleados y estar dispuesto a dejarlos hacer su trabajo, dándoles apoyo cuando sea necesario. (Robbins & DeCenzo, 2008)

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

- **Tipo de estudio**

La investigación se enmarcó dentro de la investigación correlacional, (Bernal Torres, 2006), precisa que una investigación descriptiva tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular y pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y, después analizar la correlación.

La importancia de este tipo de estudio, en opinión del citado autor, es precisar un comportamiento de una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas con la primera y lo que necesitamos saber es el grado de relación que existe entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral.

- **Diseño de la investigación**

El diseño que se usó en esta investigación es un diseño no experimental debido a que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, lo que se hizo es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Además, fue de tipo transaccional correlacional; ya que se describió las relaciones entre dos variables en un momento determinado.

3.2 Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico

La población de colaboradores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo, Sede Huaraz, durante el año 2015, fue de 34 personas; según lista adjunta:

Tabla 1: Colaboradores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo, Sede Huaraz

Colaboradores Administrativos UCV – Sede Huaraz	
1	Jefe de Coordinación Administrativa - Segundo Tomás Aguilar
2	Alva León Alex Fredy
3	Ángeles Jaimes, Einer Nilo
4	Camones Camones, Gabi
5	Castañeda Rodríguez, Julia
6	Cruz Maguiña, Fredy
7	Leiva Guerrero Héctor
8	Marrufo Cabanillas, Renzo
9	Méndez Alejo, Norma
10	Montañez Benito Jorge
11	Oropeza Moreno, Luis
12	Pérez Vergara Naiza
13	Shuan Macedo, Hilda Lucila
14	Shuan Macedo, Victorino
15	Silvestre Álvarez, Bernardina
16	Tello Valladares, Aracely Angélica
17	Jefe de Coordinación Académica - Xandder Adrianzen Centeno
18	Cabos Guimaray Crhistian
19	Cerna León, Mario Rodolfo
20	Gómez Castro Henry
21	Ñiquén Alonzo Jaqueline
22	Ponte Quiñones, Elvis
23	Quiñones Giraldo, María Juana
24	Rosales Ramírez José
25	Sánchez Méndez Lourdes
26	Severino Vargas Milagritos
27	Yauri Chávez Greyka
28	Jefe De Coordinación de Asuntos Estudiantiles - Acuña Beltrán Kalima
29	Angulo Cabanillas, Luis
30	Calderón Elguera, Maribel
31	Félix Luciani, Mónica
32	Mimbela Mogollón Juan
33	Muñoz Guevara Zulema
34	Roque Gómez Danny

3.3 Instrumento de recolección de la información

a) Técnica:

- **Encuesta:**

Para el logro de los objetivos planteados por ésta investigación se usó la técnica de la encuesta dirigida a todos los colaboradores administrativos en general de la Universidad Cesar Vallejo, Sede Huaraz, que laboraron durante el año 2015.

b) Instrumento

- **Cuestionario:**

Dirigida a los colaboradores administrativos en general de la Universidad Cesar Vallejo, Sede Huaraz, que laboraron en el año 2015.

3.4 Plan de procesamiento y análisis estadístico de la Información

Se usó la estadística descriptiva e inferencial (Correlación de Pearson) a través del programa SPSS V.21; para analizar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad César Vallejo. Sede Huaraz, 2015.

IV. RESULTADOS

4.1 Tablas

Tabla 1: Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FEMENINO	16	45,7	45,7	48,6
MASCULINO	18	51,4	51,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Interpretación: La tabla mostrada nos indica que de los 34 encuestados; 16 son mujeres y 18 son varones.

Tabla 2: Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20-25	18	51,4	51,4	54,3
26-30	1	2,9	2,9	57,1
30-35	15	42,9	42,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Interpretación: Según la tabla mostrada el 51.40 % de encuestados tienen la edad de 20-25 años, el 2.9% tienen entre 26-30 años y el 42.9% tienen entre 30-35 años.

Tabla 03:
¿Existe orden, disciplina y/o procedimientos adecuados para realizar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2,9	2,9	2,9
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	14,3	14,7	17,6
	DE ACUERDO	22	62,9	64,7	82,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	17,1	17,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: Con respecto a la existencia de orden, disciplina y procedimientos de la empresa el 64.7% de los encuestados indican que si existen dentro de la organización, el 17,1% están totalmente de acuerdo.

Tabla 04:
¿Existen normas claras y definidas en la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	5,7	5,9	5,9
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	2,9	2,9	8,8
	DE ACUERDO	26	74,3	76,5	85,3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	14,3	14,7	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: Según la investigación realizada el 76.5 % están de acuerdo que existen normas claras y definidas, el 14.7 % están totalmente de acuerdo.

Tabla 05:
¿La información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	27	77,1	79,4	79,4
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	20,0	20,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: Con respecto a la información recibida periódicamente, el 79.4% de encuestados indican que están en desacuerdo que sea suficiente, el 20.6% que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 06:
¿Determino los estándares de ejecución de mi trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2,9	2,9	2,9
	EN DESACUERDO	25	71,4	73,5	76,5
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	8,6	8,8	85,3
	DE ACUERDO	5	14,3	14,7	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: Según la tabla mostrada “Determino los estándares de mi trabajo el 2.9% de encuestados están totalmente en desacuerdo, 73.5% en desacuerdo, el 8.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 14.7% está de acuerdo.

Tabla 07:
¿Considero que se me entrega la información suficiente en el momento adecuado, para realizar mi trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	26	74,3	76,5	76,5
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	8,6	8,8	85,3
	DE ACUERDO	5	14,3	14,7	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: La investigación realizada muestra que el 76.5% de los encuestados están en desacuerdo; ya que no reciben la información suficiente en el momento adecuado, el 8% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 14.3% está de acuerdo.

Tabla 08:
¿Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño en el cargo que tengo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	20,0	20,6	20,6
	EN DESACUERDO	21	60,0	61,8	82,4
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	17,1	17,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: De acuerdo a la tabla mostrada se puede observar que el 20.6% está totalmente en desacuerdo, ya que no reciben retroalimentación del desempeño mostrado, el 61.8% está en desacuerdo y el 17.6% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 09:
¿Me intereso por problemas y situaciones de todas las áreas y busco
soluciones para apoyar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	7	20,0	20,6	20,6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	25,7	26,5	47,1
	DE ACUERDO	18	51,4	52,9	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: La investigación realizada nos indica que el 20.6% de los encuestado están en desacuerdo; ya que no se interesan por problemas y situaciones de otras áreas, el 26.5% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 52.9% está de acuerdo.

Tabla 10:
¿Mis compañeros de trabajo, son mis amigos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	15	42,9	44,1	44,1
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	14,3	14,7	58,8
	DE ACUERDO	14	40,0	41,2	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: La tabla mostrada indica que el 44.10 % indican que están en desacuerdo, ya que sus compañeros de trabajo no son sus amigos, el 14.7% indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 41.2% muestra que si están de acuerdo.

Tabla 11:
¿La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	20,0	20,6	20,6
	DE ACUERDO	27	77,1	79,4	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: De acuerdo a la investigación realizada, nos indica que el 79.4% indican que están de acuerdo que la empresa realiza actividades de integración, el 20.6% indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 12:
¿El trabajo que realizo satisface mis necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2,9	2,9	2,9
	EN DESACUERDO	30	85,7	88,2	91,2
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	8,6	8,8	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: La tabla mostrada indica que el 2.9% de los encuestados están totalmente en desacuerdo; ya que el trabajo realizado no satisface las necesidades económicas, de ascenso y aprendizaje, el 88.2% indican que están en desacuerdo y el 8.8% indica que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 13:
¿Soy considerado por mi jefe para reuniones y decidir temas relacionados a mi área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	23	65,7	67,6	67,6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	17,1	17,6	85,3
	DE ACUERDO	5	14,3	14,7	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: Según la investigación realizada, se puede observar que el 67.6% está en desacuerdo; ya que no es considerado por su jefe para reuniones relacionados a su área, l 17.6% indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 14.7% muestra que si están de acuerdo.

Tabla 14:
¿Mi jefe ofrece oportunidades de brindarme un trabajo, donde realizo labores en las cuales destaco?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	27	77,1	79,4	79,4
	DE ACUERDO	7	20,0	20,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: De acuerdo a la tabla mostrada, podemos observar que el 79.4% está en desacuerdo; ya que su jefe no le brinda oportunidades de realizar labores en la cual destaca, el 20.6 % indica que están de acuerdo.

Tabla 15:
¿Las funciones que cumpla, van de acuerdo a las cualidades y conocimiento con las que cuento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	21	60,0	61,8	61,8
	DE ACUERDO	13	37,1	38,2	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: De acuerdo al cuadro mostrado, se puede observar que el 61.8% de los encuestados están en desacuerdo, ya que las funciones que cumplen no van de acuerdo a las cualidades y conocimientos que cuentan y el 38.2% indica que están de acuerdo.

Tabla 16:
¿Tengo mucho trabajo y poco tiempo de realizarlo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	22,9	23,5	23,5
	DE ACUERDO	20	57,1	58,8	82,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	17,1	17,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: De acuerdo a la investigación realizada, se observa que el 58.8% de encuestados están de acuerdo a que tienen mucho trabajo y poco tiempo de realizarlo; el 17.6% indica que está de acuerdo y el 23.5% indica que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 17:
¿Responde mi área a las expectativas de la organización con objetivos y metas que debe alcanzar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	17,1	17,6	17,6
	DE ACUERDO	28	80,0	82,4	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: Según la tabla mostrada el 82.4% está de acuerdo a que si área cumple con las expectativas de la organización y el 17.6% indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 18:
La empresa me brinda oportunidades de capacitación y/o talleres para lograr promociones o ascensos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	37,1	38,2	38,2
	EN DESACUERDO	21	60,0	61,8	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: La investigación realizada muestra que el 38.2% de encuestados están totalmente en desacuerdo; ya que la empresa no brinda oportunidades de capacitación y/o talleres para promociones y ascenso; el 61.8% indica que están en desacuerdo.

Tabla 19:
¿Cuento con una felicitación de parte de mi jefe inmediato, cuando realizo bien mi trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	24	68,6	70,6	70,6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	14,3	14,7	85,3
	DE ACUERDO	5	14,3	14,7	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: Según la tabla mostrada, se puede observar que el 70.6% está en desacuerdo; ya que no reciben una felicitación de su jefe inmediato, el 14.7% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el otro 14.7% está de acuerdo.

Tabla 20:
¿La única vez que se habla de mi rendimiento es cuando he cometido un error?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	6	17,1	17,6	17,6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	8,6	8,8	26,5
	DE ACUERDO	25	71,4	73,5	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: De acuerdo a la investigación realizada el 17.6% de encuestados están en desacuerdo; ya que no solo se habla de su rendimiento cuando han cometido un error, el 8.8% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 73.5% está de acuerdo.

Tabla 21:
 ¿Me siento satisfecho con los beneficios que brinda la organización:
 ¿Pensiones, seguro Médico y vacaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	8,6	8,8	8,8
	DE ACUERDO	19	54,3	55,9	64,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	34,3	35,3	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: La tabla mostrada nos indica que el 8.8% no está de acuerdo ni en desacuerdo a los beneficios que brinda la empresa, el 55.9% está de acuerdo y el 35.3% está totalmente de acuerdo.

Tabla 22:
 El horario establecido por las organizaciones me permite realizar otras actividades (familiares, personales, sociales, etc.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	37,1	38,2	38,2
	EN DESACUERDO	21	60,0	61,8	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: Se puede observar que de acuerdo a la tabla mostrada el 38.2% están totalmente en desacuerdo; ya que el horario establecido por la organización no les permite realizar otras actividades y el 61.8% están en desacuerdo.

Tabla 23:
¿Las condiciones físicas en las cuales desarrollo mi trabajo son adecuadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	20	57,1	58,8	58,8
	DE ACUERDO	14	40,0	41,2	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: La investigación realizada nos muestra que el 58.8% está en desacuerdo a las condiciones físicas de trabajo y el 41.2% están de acuerdo.

Tabla 24:
¿Mi área de trabajo cuenta con la luz y temperatura adecuada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	29	82,9	85,3	85,3
	DE ACUERDO	5	14,3	14,7	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: De acuerdo a la tabla mostrada, podemos observar que el 85.3% está en desacuerdo a que su área cuenta con luz y temperatura adecuada y el 14.7% están de acuerdo.

Tabla 25:
¿Mi supervisor (jefe y/o auditor) evalúa mi trabajo en forma justa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	34,3	35,3	35,3
	EN DESACUERDO	15	42,9	44,1	79,4
	DE ACUERDO	7	20,0	20,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: la investigación realizada nos indica que el 35.3% está totalmente en desacuerdo a que su jefe los evalúe de forma justa, el 44.1% está en desacuerdo y sólo el 20.6% está de acuerdo.

Tabla 26 :
¿En mi área, trabajamos juntos por resolver los problemas de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2,9	2,9	2,9
	EN DESACUERDO	23	65,7	67,6	70,6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	11,4	11,8	82,4
	DE ACUERDO	6	17,1	17,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: De acuerdo a la tabla mostrada se puede observar que el 2.9% de los encuestados indican que están totalmente en desacuerdo; ya que en su área no trabajan juntos para resolver problemas, el 67.6% están en desacuerdo, el 11.8% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 17.6% está de acuerdo.

Tabla 27:
¿En esta empresa todos queremos dar lo mejor de nosotros en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	11	31,4	32,4	32,4
	DE ACUERDO	23	65,7	67,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: La investigación realizada nos indica que el 32.4% de los encuestados están en desacuerdo; ya que no todos en la empresa dan lo mejor y el 67.6% está de acuerdo.

Tabla 28:
Recibo mi compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	11,4	11,8	11,8
	EN DESACUERDO	18	51,4	52,9	64,7
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	14,3	14,7	79,4
	DE ACUERDO	7	20,0	20,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: En la tabla mostrada se puede observar que el 11.8% está totalmente en desacuerdo que reciben su compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia, el 52.9% está en desacuerdo, el 14.7% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 20.6% está de acuerdo.

Tabla 29:
¿Recibo mi pago a tiempo y conforme?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	17,1	17,6	17,6
	DE ACUERDO	22	62,9	64,7	82,4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	17,1	17,6	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: Según la tabla mostrada se puede observar que el 17.6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que reciben su pago a tiempo y conforme, el 64.7% está de acuerdo y el 17.6% está totalmente de acuerdo.

Tabla 30:
¿Considera Ud. que la organización es un buen lugar para trabajar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	18	51,4	52,9	52,9
	NO	16	45,7	47,1	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: De acuerdo a la investigación realizada se puede observar que el 52.9% de encuestados indican que la organización es un buen lugar para trabajar y el 47.1% indican que no.

Tabla 31:
¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral a mejorado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	37,1	38,2	38,2
	NO	21	60,0	61,8	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Total		34	100,0		

Interpretación: Según la tabla mostrada el 38.2% de encuestado indican que su calidad laboral ha mejorado a comparación del año pasado y el 61.8% indican que no hubo mejora de calidad laboral.

Análisis de Confiabilidad

Para el análisis de confiabilidad se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach, por ser un modelo de consistencia interna que se basa en la correlación inter-elementos promedio, aplicable a los instrumentos cuyos ítems tienen alternativas de respuesta por medio de una escala tipo Likert. Este método permitió determinar las varianzas de cada una de las respuestas, determinar la varianza del instrumento y por último hallar el coeficiente alfa (α). Se considera que valores del coeficiente alfa, entre 0,7 y 0,9 garantizan la fiabilidad del instrumento.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	34	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,860	34

El instrumento a utilizar arroja un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.860, lo que demuestra consistencia en su aplicación.

Contrastación de Hipótesis

Para la contratación de nuestra hipótesis, presentaremos tablas, en las cuales hemos relacionado la variable Clima Organizacional, con cada una de los indicadores de la variable Satisfacción Laboral. La prueba de hipótesis a utilizar será el Coeficiente de Correlación de Pearson, ya que medimos una correlación paramétrica en la que además buscamos indicar el grado de correlación entre las variables.

- **Contrastación de la Hipótesis General**

“El Clima Organizacional se relaciona directa y significativamente con la Satisfacción Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz, 2015.

Para la contrastación de la hipótesis general, se pasó a evaluar las preguntas correspondientes a Clima Organizacional. Se usaron desde la pregunta 3 hasta la

14; pues éstas ayudaron a evaluar el Clima organizacional de la Universidad César vallejo; posteriormente se evaluaron las preguntas correspondientes a la variable Satisfacción Laboral, en este caso las preguntas desde pregunta 15 hasta la pregunta 30. Mediante la aplicación que ofrece el SPSS sobre el coeficiente de correlación de Pearson, se pudo contrastar la hipótesis como se indica posteriormente.

Tabla 32: Coeficiente de Correlación de Pearson

		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,436**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,436**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

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

El p valor es menor al nivel de significancia planteado (0.05), $p=0,000$, por lo que se afirma que existe relación entre la variable Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Además, se afirma que, al encontrarse el coeficiente de correlación de Pearson en 0,436, existe una correlación directa y positiva. Por lo que se afirma que la hipótesis planteada es aceptada y consistente.

- **Contrastación de las hipótesis específicas**

Hipotesis específica 1:

“El Clima Organizacional en la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz 2015, es negativo.

Tabla 33: Correlaciones 1

		Factores Organizacionales	Clima Organizacional
Factores Organizacionales	Correlación de Pearson	1	,448**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,448**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

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

Tabla 34: Determinación de los pesos y niveles de las variables

	Niveles	Respuesta
Factores Organizacionales	SI	SI
	Peso	1
	NO	NO
	Peso	0
Clima Organizacional	SI	SI
	Peso	1
	NO	NO
	Peso	0

A partir del baremo mostrado en la tabla “Determinación de los pesos y niveles de las variables”, respecto al peso y niveles de las variables, para la evaluación del coeficiente de correlación de las mismas, el p valor, de la tabla “Correlaciones 1”, es menor al nivel de significancia (0.05), $p=0,000$; así, se afirma que existe relación entre la dimensión factores sociales del Clima organizacional y la satisfacción laboral. Además, al encontrarse el coeficiente Pearson en 0,448, existe una correlación directa y positiva. Queda demostrado que la hipótesis específica 1 planteada, es aceptada y consistente.

Hipótesis específica 2:

“El nivel de Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz 2015, es bajo.

Tabla 35: Correlaciones 2

		Con el Trabajo	Satisfacción laboral
Con el trabajo	Correlación de Pearson	1	,271**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,271**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

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

Tabla 36: Determinación de los pesos y niveles de las variables

	Niveles	Respuesta
Con el trabajo	Sí	Sí
	Peso	1
	No	No
	Peso	0
Satisfacción laboral	Sí	Sí
	Peso	1
	No	No
	Peso	0

A partir del baremo mostrado en esta tabla, respecto al peso y niveles de las variables, para la evaluación del coeficiente de correlación de las mismas, se pudo notar que el p valor, mostrado en la tabla, el p valor es menor al nivel de

significancia planteado (0.05), $p=0,000$, por lo que se afirma que existe relación entre el indicador de Satisfacción Laboral, Satisfacción con el trabajo y la variable Clima Organizacional. Además, el valor 0,271, indica que existe una correlación directa y positiva. Queda demostrado que la hipótesis específica 2 planteada, es aceptada y consistente.

V. DISCUSIÓN

Es preciso enunciar que, en el tipo de mercado competitivo en el que nos desenvolvemos, el clima organizacional dentro de una empresa es vital para que los colaboradores se sientan satisfechos y éstos a su vez sumen dentro de la organización. Respecto a la relación entre las variables de nuestro caso de investigación, los resultados evidencian que existe una incidencia favorable entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de la universidad César Vallejo Sede Huaraz 2015.

Revisando los trabajos de Herrera Duneska y Parra Héctor (2006) se postula que *“la percepción de satisfacción laboral, no sólo lo hacen los mismos trabajadores; si no también los clientes a la hora que son atendidos por los antes mencionados”*.

Es importante conocer esta idea para entender que la baja satisfacción laboral no favorece en los resultados u objetivos plasmados por la institución. Osorio Espinoza Yuri y Palacios Dosantos Yesenia (2007), evidenciaron que *“las teorías motivacionales mal utilizadas o empleadas para lograr una satisfacción laboral; son desfavorables para la institución”*. Basándonos en la teoría de que en la actualidad la satisfacción laboral es tomada subjetivamente y en muchas ocasiones mal evaluadas; buscamos plantear una nueva técnica y/o estrategia en interés a la satisfacción laboral, entendemos también que las empresas del entorno aplican de vez en cuando técnicas de satisfacción laboral confundiendo al colaborador, sin lograr el objetivo que cada empresa formula periódicamente en términos de bienestar laboral y productividad. No se puede dejar de lado el aporte de Conde Aldude Ricardo Lázaro y Matos Peralta César Augusto (2014) donde en su

investigación se puede llegar a la conclusión que “existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional”; debido a que se aplican estrategias y metodologías correctas para lograr un buen clima laboral y éstos a su vez logran un satisfacción laboral positiva dentro de la institución; conllevando así a que los colaboradores se encuentren más comprometidos con las actividades, objetivos y metas de la institución.

De acuerdo al diagnóstico realizado a través de las encuestas se observa que esta dimensión del clima organizacional que es los factores psicológicos (motivación, satisfacción y participación) resulta ser un aspecto importante para la universidad pues los colaboradores califican a esta dimensión como “básicas” para la satisfacción laboral dentro de una institución; lo que lleva a aceptar la hipótesis general de la investigación (el Clima Organizacional se relaciona directa y significativamente con la Satisfacción Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz, 2015). Esto es consecuente con los autores e investigaciones que reportan la existencia a través del tiempo de una relación significativa entre las variables. Chiavenato (2009) indica, el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Ésta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporcionan satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorables cuando no se logra satisfacer esas necesidades; podemos tener en cuenta también lo que dice Méndez, (2006) Grado de participación y actitud; determinando su

motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Dado que esta investigación es de tipo descriptiva - Correlacional es posible afirmar de una relación entre las variables, es decir, se puede afirmar que mientras mejor sea el clima organizacional dentro de la organización, mayor es la satisfacción de los colaboradores.

Lo anterior, como autores – efectivamente- lo mencionan. Esto coincide con algunos estudios o antecedentes mostrados, donde mencionan que el clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral. Con ello Cuevas Rudy (2011), señala que el clima organizacional es el ambiente humano existente entre los miembros de una organización. Comprende un cuadro amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: Es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento; viendo de esta manera que la satisfacción laboral es percibida por los demás a través del comportamiento o actitud del colaborador frente a los demás. Esto puede ser una explicación para la relación encontrada entre las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones de la satisfacción laboral. En la primera hipótesis específica se puede resaltar que existe relación entre la dimensión factores sociales del Clima organizacional y la satisfacción laboral (comunicación, liderazgo y relaciones personales) pues evidentemente y según los resultados obtenidos se muestra que los colaboradores se encuentran más insatisfechos con el cumplimiento de estos factores dentro de la institución. Ahora bien, se puede observar que la segunda hipótesis específica también se comprueba; pues se afirma que existe relación entre

el indicador de Satisfacción Laboral, Satisfacción con el trabajo (Variedad de trabajo, dificultad de trabajo, cantidad de trabajo y posibilidades de éxito) y la variable Clima Organizacional.

Por otra parte, se puede mencionar como limitación la poca capacidad e interés por parte de las empresas en evaluar y conocer la satisfacción laboral de sus colaboradores; además de las estrategias y/o métodos inadecuado que utilizan. Como sabemos los servicios privados a comparación de los públicos se centran más en su potencial humano; sin embargo, en muchas ocasiones no lo hacen adecuadamente, tomando así subjetiva y erróneamente los resultados de las evaluaciones y calificaciones realizadas a sus trabajadores, ya que mayormente éstos resultan elevados.

El Coordinador administrativo manifiesta que en el tema de satisfacción laboral en la UCV está respondiendo medianamente a los resultados obtenidos, englobando dentro de esto temas como las metodologías de motivación, reconocimiento, etc.,

Sin embargo, también existen aspectos negativos en los cuales la Universidad César Vallejo esta como bajo con una aproximación regular; las cuales se debe ir mejorando durante el transcurso y crecimiento de la empresa.

Como se aprecia líneas arriba diversos autores e investigaciones demuestran la importancia de estos indicadores, en la cual se tiene que trabajar con mayor énfasis, aunque se debe reconocer, finalmente, que existen variables intervinientes como la lealtad y compromiso institucional “ponerse la camiseta” que los colaboradores

administrativos tejen a través del tiempo de servicio. Ver que un colaborador se encuentre insatisfecho por los diferentes factores es sumamente complicado y riesgoso porque podría sumarse a él, otros colaboradores. También se puede recomendar realizar estudios longitudinales para medir la relación de las variables en varios momentos en el tiempo, sin menospreciar los estudios realizados hasta el momento; donde se llegó a la conclusión de que el clima organizacional se relaciona directa y significativamente con la Satisfacción Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz, 2015.

Finalmente habría que enfatizar la importancia de un buen clima organizacional para esta universidad que está cambiando nociones, opciones y paradigmas en el mercado local, aspecto importante de analizar, evaluar y formular conclusiones porque, en definitiva, los años de trabajo, el esfuerzo de sus inversionistas y los trabajadores, el prestigio, la reputación, la calidad de su servicio y la promoción acaban concentrándose en una suerte de destilado o gran reserva cuyo valor es inmenso y difícil de calcular en términos monetarios.

VI. CONCLUSIONES

- El Clima Organizacional se relaciona directa y significativamente con la Satisfacción Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz, 2015.
- El Clima Organizacional en la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz 2015, es negativo.
- El nivel de Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz 2015, es bajo.

VII. RECOMENDACIONES

- Brindar más recursos a la implementación de un buen clima organizacional, en base a motivaciones, reconocimiento, buenas relaciones interpersonales, etc. Evaluar la satisfacción del personal y ver los resultados en base al clima organizacional.
- En cuanto al clima organizacional se deben implementar estrategias para mejorar y que a través del tiempo ésta se pueda mantener. Evaluaciones constantes de los resultados, Se trata de diseñar una estrategia que se convierta en imprescindible para mantener el buen clima laboral de la institución y así potenciar los servicios a favor de los clientes; a través de los colaboradores.
- Aplicación de estrategias y metodologías que evalúen de manera eficaz la satisfacción laboral de los colaboradores, estar más pendiente a las necesidades y requerimientos del talento humano; absolver deficiencias en el menor tiempo posible para no bajar el nivel de satisfacción laboral.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Colombia.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Interamericana editores S.A. Mexico.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
- GORDON, J. (1996). *La evolución social*. Editorial Alianza. España.
- HOLLAND, N. (1993). *Análisis de la conducta*. Editorial Trillas. México.
- PORTER, B Y LAWLER, E. (1988). *Factores Organizacionales*. Editorial Herder. Barcelona.
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación. Mexico.
- ROBBINS, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). Editorial Prentice Hall. México.
- STEPHEN, P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación. Mexico.
- SUNDSTROM Y SUNDSTROM. *Ambiente físico en la Organización*. Editorial Alianza, S.A. Madrid.
- STRAUSS, F. (1995). *Desafío y respuesta*. (2da Ed.). Editorial Losada. Buenos Aires.
- TETT, W. Y MEYER, K. (1993). *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y proceso*. Addison-Wesley iberoamericana, united states. México.

WERTHER, W., & DAVIS, K. (2008). *Administración de recursos Humanos*.
Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

Wright, H. (1990). *Estimulación Laboral*. Editorial Taurus. México.

IX. ANEXOS

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variables	Descripción	Dimensiones	Indicadores	Tipo
Independiente: X Clima Organizacional	El Clima Organizacional es la percepción subjetiva que tienen los miembros de la organización de la realidad objetiva.	Factores Organizacionales	Estructura Normas Políticas	Cualitativa
		Factores Sociales	Comunicación Liderazgo Relaciones Interpersonales	Cualitativa
		Factores Psicológicos	Motivación Satisfacción Participación	Cualitativa
Dependiente: Y Satisfacción Laboral	La satisfacción laboral como la actitud del individuo hacia su puesto de trabajo en lo referente a: interacción con los compañeros de trabajo y jefes; condiciones de trabajo, cumplimiento de reglas y políticas de organización.	Satisfacción con el trabajo	Variedad de trabajo Dificultad de trabajo Cantidad de trabajo	Cualitativa
		Satisfacción con las Promociones	Oportunidades de Formación de las cuales se produce la promoción.	Cualitativa
		Satisfacción con el reconocimiento	Elogios Créditos Críticas	Cualitativa
		Satisfacción con los beneficios	Pensiones Seguro Médico Vacaciones	Cualitativa
		Satisfacción con las condiciones de trabajo	Horarios Descansos Composición física de área Ventilación o Temperatura	Cualitativa
		Satisfacción con la supervisión	Relaciones Humanas, administrativas. Supervisiones técnicas	Cualitativa
		Satisfacción con los compañeros	Competencia Apoyo o amistad	Cualitativa
		Satisfacción con la compañía y dirección	Políticas de beneficios y salarios de la organización.	Cualitativa

Tabla 2: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Recolección de datos	Fuentes		
General			Independiente						
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se relaciona el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral de los colaboradores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo, sede Huaraz, 2015? 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores Administrativos de la Universidad Cesar Vallejo, sede Huaraz, 2015. 	El Clima Organizacional influye de manera desfavorable en la Satisfacción Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz, 2015	Clima Organizacional (Cualitativa)	Factores Organizacionales	Estructura Normas Políticas Responsabilidad.	Técnica: Encuesta (colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz, 2015) Instrumento: Cuestionario (colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz, 2015)	Colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz, 2015)		
				Factores Sociales	Comunicación Liderazgo Relaciones Interpersonales				
				Factores Psicológicos	Motivación Satisfacción Participación				
Específicos			Dependiente						
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo es el clima Organizacional en la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz, 2015? ¿Cuál es el nivel de Satisfacción laboral de los colaboradores Administrativos en la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz, 2015? 	<ul style="list-style-type: none"> Describir el Clima Organizacional de la Universidad César Vallejo- Sede Huaraz, 2015. Determinar el nivel de Satisfacción laboral de los colaboradores Administrativos de la Universidad César Vallejo - Sede Huaraz, 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> El Clima Organizacional en la Universidad César Vallejo – Sede Huaraz 2015, es negativo. El nivel de Satisfacción Laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz 2015, es bajo. 	Satisfacción Laboral (Cualitativa)	Satisfacción con el trabajo	Variedad de trabajo Dificultad de trabajo Cantidad de trabaj				
				Satisfacción con las Promociones	Oportunidades de Formación de las cuales se produce la promoción.				
				Satisfacción con el reconocimiento	Elogios Créditos Críticas				
				Satisfacción con los beneficios	Pensiones Seguro Médico Vacaciones				
				Satisfacción con las condiciones de trabajo	Horarios Descansos Composición física de área Ventilación o Temperatura				
				Satisfacción con la supervisión	Relaciones Humanas, administrativas. Supervisiones técnicas				
				Satisfacción con los compañeros	Competencia Apoyo o amistad				
				Satisfacción con la compañía y dirección	Políticas de beneficios y salarios de la organización.				
TRATAMIENTO DE DATOS		ANÁLISIS DE INFORMACION							
SPSS v21; Excel 2013		Medidas de dispersión							

