

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA

SECCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BETOSCAR SERVIS EIRL DE LA
CIUDAD DE CAJAMARCA – 2016**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

VERÓNICA DEL PILAR TIRADO TEJADA

Asesora:

Dra. DORIS CASTAÑEDA ABANTO

Cajamarca - Perú

2017

COPYRIGHT © 2017 by
VERÓNICA DEL PILAR TIRADO TEJADA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA

SECCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS APROBADA

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BETOSCAR SERVIS EIRL DE LA
CIUDAD DE CAJAMARCA – 2016**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:
VERÓNICA DEL PILAR TIRADO TEJADA

Comité Científico

Dra. Doris Castañeda Abanto
ASESORA

Dr. Enrique Horna Zegarra
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

M.Cs. Víctor Rodríguez Lescano
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

Cajamarca - Perú

2017



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Post Grado

CAJAMARCA - PERU

PROGRAMA DE MAESTRIA

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Siendo las 5:00... de la tarde del día 30 de mayo del año dos mil diecisiete, reunidos en el Auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Comité Científico presidido por el **Dr. ENRIQUE HORNA ZEGARRA** en representación del Director y como Miembro de Comité Científico, **Dra. DORIS CASTAÑEDA ABANTO** en calidad de Asesora; **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ, M.Cs. VÍCTOR RODRÍGUEZ LESCANO** como integrantes del Comité Científico Titular. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN** de la Tesis titulada **“RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BETOSCAR SERVIS EIRL DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA - 2016.”**, presentada por la alumna **VERÓNICA DEL PILAR TIRADO TEJADA**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN** de Posgrado de **CIENCIAS ECONÓMICAS** Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó **APROBAR** la mencionada Tesis con la calificación de **17 (MAGNA CUM LAUDE)**; en tal virtud, la alumna **VERÓNICA DEL PILAR TIRADO TEJADA** está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN** de Posgrado de **CIENCIAS ECONÓMICAS**, Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 8:15 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Enrique Horna Zegarra
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

.....
Dra. Doris Castañeda Abanto
ASESORA

.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

.....
M.Cs. Víctor Rodríguez Lescano
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada a Dios:

Por ser mi fortaleza para seguir siempre adelante ante cualquier situación que se presente en mi vida.

A mis padres Carlos y Pilar:

Por su apoyo y sacrificio incondicional en cada una de las etapas de mi vida y enseñarme que con esfuerzo y trabajo todo se consigue.

A mis hermanos Carlos, Pilar y Giannina:

Por ser quienes me han estimulado siempre a lograr mis objetivos y demostrar que lo primero en todo es la familia.

A mi tía Elsa y mi abuelita Juanita:

Por ser quienes siempre han creído en mí como persona y como profesional y por amarme incondicionalmente.

A mis sobrinas Viviana, Karel y Micaela:

Por ser quienes me motivan a ser mejor persona.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi asesora de tesis, Dra. Doris Castañeda por haberme orientado a lo largo de todo el trabajo de investigación con sus conocimientos y ayuda incondicional de siempre.

A mis docentes y compañeros de la Escuela de Postgrado con quienes hemos compartido momentos de aprendizaje y amistad verdadera.

A toda la empresa Betoscar Servis EIRL por su colaboración y predisposición para realizar este trabajo de investigación

CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I	13
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.1.1. Contextualización:	13
1.1.2. Descripción del problema:.....	15
1.1.3. Formulación del problema:.....	17
1.2. Justificación e importancia de la investigación	18
1.2.1 Justificación científica:.....	18
1.2.2 Justificación técnica-práctica:	18
1.2.3 Justificación institucional y personal:	19
1.3. Delimitación de la Investigación	19
1.4. Limitaciones:	19
1.5. Objetivos	20
1.5.1. Objetivo General.....	20
1.5.2. Objetivos Específicos:	20
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial:	21
2.2. Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio	25
2.3. Marco conceptual	28
2.3.1. Clima Organizacional:	28
2.3.2. Satisfacción laboral:	33
2.4. Definición de términos básicos.....	42
CAPÍTULO III	44
PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS	44
3.1. Hipótesis	44

3.1.1. Hipótesis General:	44
3.1.2. Hipótesis Específicas:	44
3.2. Variables:	45
3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis	46
MARCO METODOLÓGICO	47
4.1. Ubicación geográfica.....	47
4.2. Diseño de la investigación.....	47
4.3. Métodos de investigación	47
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación.....	47
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	48
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	50
CAPÍTULO V	51
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
5.1. Presentación de resultados:.....	52
5.2. Contratación de hipótesis	72
CAPÍTULO VI	75
PROPUESTA	75
6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema	75
6.2. Costos de implementación de la propuesta:	84
CONCLUSIONES	85
SUGERENCIAS	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
APÉNDICES Y ANEXOS	92

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Calificación total del clima organizacional por los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL según frecuencia de respuestas	53
Figura 2. Calificación de las dimensiones de clima organizacional según promedios	54
Figura 3. Percepción de la Autorrealización por parte de los colaboradores de Betoscar Servis EIRL	56
Figura 4. Percepción de la dimensión de Involucramiento Laboral.....	57
Figura 5. Percepción del colaborador respecto a la Supervisión en Betoscar Servis EIRL	58
Figura 6. Frecuencia de Comunicación entre los colaboradores de la empresa Betoscar Servis EIRL	59
Figura 7. Calificación de las Condiciones Laborales.....	60
Figura 8. Calificación total de la satisfacción laboral por los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL según la frecuencia de respuestas	62
Figura 9. Calificación de las dimensiones de Satisfacción Laboral según promedios	63
Figura 10. Percepción sobre Políticas Administrativas aplicadas en la empresa Betoscar Servis EIRL	65
Figura 11. Percepción de la dimensión de Beneficios laborales y/o remunerativos.....	66
Figura 12. Percepción de la dimensión de Desarrollo Personal.....	67
Figura 13. Calificación a las Relaciones sociales que tienen los colaboradores.....	68
Figura 14. Percepción de la dimensión de Desempeño de Tareas	69
Figura 15. Calificación a la Relación con la Autoridad	70
Figura 16. Percepción de la dimensión de Condiciones Físicas y/o materiales.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de Variables	46
Tabla 2. Ponderación cualitativa para calificar el clima organizacional y satisfacción laboral	52
Tabla 3. Dimensiones con el número de cada pregunta de la encuesta de clima organizacional	52
Tabla 4. Ponderación de cada una de las respuestas a los factores	52
Tabla 5. Calificación según promedios de las dimensiones del clima organizacional	55
Tabla 6. Ponderación de cada una de las respuestas a los Factores	61
Tabla 7. Calificación según promedios de las dimensiones de Satisfacción Laboral ..	64
Tabla 8. Propuesta para la dimensión de Autorrealización	77
Tabla 9. Propuesta para la dimensión de Supervisión	78
Tabla 10. Propuesta para la dimensión de Comunicación entre los colaboradores	79
Tabla 11. Propuesta para la dimensión de condiciones laborales	80
Tabla 12. Propuesta para la dimensión de beneficios laborales y/o remunerativos	81
Tabla 13. Propuesta para la dimensión desarrollo personal	81
Tabla 14. Propuesta para la dimensión de relación con la autoridad	82
Tabla 15. Costos de implementación de la propuesta	84

RESUMEN

En la actualidad las empresas se están preocupando por los diferentes factores que evitan que la empresa sea más eficiente, uno ellos es el Clima Organizacional y la satisfacción laboral, los mismos que son muy importantes, debido a que tienen influencia en el comportamiento de trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa.

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca, para el logro de este objetivo se analizaron todas las dimensiones que involucra el clima organizacional (comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral, supervisión y autorrealización) y todas las dimensiones que involucra la satisfacción laboral (relación con la autoridad, condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, desarrollo personal, relaciones sociales, desempeño de tareas y políticas administrativas), de tal manera que al obtener el porcentaje de calificación de cada una de ellas, nos arroja las dimensiones menor calificadas en las cuáles se debe reforzar.

Los resultados obtenidos reflejan que la percepción del clima organizacional según el promedio de respuestas tiene una calificación de malo, de igual manera la satisfacción laboral. En consecuencia existe relación entre ambas variables.

A partir de la información obtenida se presenta una propuesta de mejora para el clima y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Betoscar Servir EIRL-Cajamarca.

ABSTRACT

At present, companies are worrying about the different factors that prevent the company from being more efficient, one of them being the Organizational Climate and job satisfaction, the same ones that are very important, because they influence the behavior of workers, Which allows to have an excellent work performance in the different areas of the company.

The present research aims to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction of the workers of Betoscar Servis EIRL in the city of Cajamarca. In order to achieve this objective, all the dimensions involved in the organizational climate (communication, Labor conditions, labor involvement, supervision and self-actualization) and all dimensions that involve job satisfaction (relationship to authority, physical and / or material conditions, work and / or remunerative benefits, personal development, social relationships, Administrative policies), in such a way that when we obtain the percentage of qualification of each one of them, it gives us the less qualified dimensions in which it must be reinforced.

The results obtained reflect that the perception of the organizational climate according to the average of responses has a bad rating, as well as job satisfaction. Consequently there is a relationship between both variables.

Based on the information obtained, a proposal to improve the climate and job satisfaction of Betoscar Servir EIRL-Cajamarca employees is presented.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización:

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitaciones, sin analizar convenientemente todos los elementos importantes que deben ser mejorados y pasando por alto los aspectos que los mismos trabajadores consideran importantes dentro de su trabajo diario, por ende dichos programas fracasan, o tienen un impacto sólo a corto plazo. Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar. El factor humano es uno de los componentes esenciales con los que cuentan las organizaciones y empresas para conseguir sus objetivos y misiones comerciales, o cualquier otro fin que se propongan, por tanto, resulta indispensable que las mismas tengan muy presente las necesidades de quienes trabajan en ella y los ayudan a crecer y maximizar sus beneficios.

De acuerdo al comité mixto OIT sobre medicina en el trabajo en 1984 llevado a cabo en Ginebra (OIT, 1997) muchos han acumulado pruebas de que existe una relación entre síndromes no específicos de carácter psicológico, de

comportamiento, somáticos y condiciones de estrés en el trabajo; así mismo han identificado factores positivos (conservación y mejoramiento de la salud) y negativos (aparición de enfermedades) relacionados con el ambiente de trabajo y la salud.

De acuerdo con la OIT (1997) el medio ambiente del trabajo está conformado por un grupo de factores psicosociales estresantes interdependientes que actúan sobre el hombre en el trabajo; éstos pueden ser numerosos y de diferente naturaleza; de esta manera, los sistemas de organización y de trabajo, aspectos físicos y la calidad de las relaciones humanas en las empresas, son variables que interactúan e impactan sobre el clima psicosocial en aquellas y sobre la salud física y mental de sus trabajadores.

Al mismo tiempo, el clima psicosocial de una organización productiva se vincula con un conjunto de características relacionadas con variables demográficas, económicas y sociales; en otras palabras, la estabilidad social, así como el progreso técnico, productivo y económico no dependen de manera directa de los medios de producción, sino que se ven afectados también por la calidad de vida, bienestar y salud de los trabajadores y sus familias, así como de las condiciones de trabajo y de la vida en general de una comunidad, de una región o de un país.

Bajo este enfoque, según el informe mixto de la OIT (1997), cuando los factores tanto de organización como los humanos se encuentran en equilibrio, el trabajo crea en el individuo sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta su motivación, capacidad de trabajo, satisfacción general y mejora su salud. Un desequilibrio entre oportunidades y exigencias ambientales por un lado, las

necesidades, aptitudes y aspiraciones por el otro, produce reacciones diferentes o negativas; es decir cuando hay una mala adaptación del trabajador, cuando sus necesidades no están satisfechas, cuando se le exige demasiado, o se le menosprecia, el individuo reacciona con respuestas alterada de carácter cognoscitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento. En diversos estudios se ha demostrado con cifras, análisis, estadísticas y conclusiones que el clima y ambiente organizacional tiene relación con la productividad, salud, estrés y satisfacción de un trabajador, es por ello que hoy en día los organismos como la OIT comparten su preocupación sobre este tema. (Uribe, 2015, pag.15-23)

1.1.2. Descripción del problema:

A nivel nacional y local existen empresas que le restan importancia a la satisfacción laboral de un trabajador, sin darse cuenta que éste juega un papel fundamental, ya que se encuentra estrechamente relacionado con la actitud del trabajador frente a su labor y su productividad, así mismo, el clima organizacional es un indicador global de una serie de procesos que si no se evalúan continuamente se dejarán pasar por alto aspectos internos importantes que pueden convertirse en grandes problemas.

Tal es el caso de la empresa cajamarquina Betoscar Servis EIRL sólida en el mercado desde su fecha de constitución en el año 2006, especializada en las actividades propias del sector automotriz de equipo liviano y pesado, diversificada en el área de Planchado & Pintura, Mecánica, Electricidad, Pintado de equipo liviano y maquinaria pesada, asimismo, importación de repuestos y auto-partes, con una red global de activos y gran experiencia en el

mercado; actualmente cuenta con un capital humano conformado por 28 personas netamente cajamarquinas que tienen experiencia en el sector automotriz. A pesar de que la empresa tiene más de 5 años continuos en el mercado no ha tenido ningún estudio sobre su clima organizacional lo cual no le permite develar la situación en la que se encuentra; el personal tampoco ha sido evaluado para conocer el nivel de satisfacción laboral que presentan, esto quiere decir que la empresa no se ha preocupado por conocer lo que piensan y esperan los trabajadores de la misma; todo ello no le ha permitido diseñar estrategias de mejora para la fortalecimiento del clima organizacional y mejoramiento de los niveles de satisfacción laboral.

Los trabajadores de Betoscar Servis EIRL a pesar de ser leales a la empresa por varios años, están presentando un sentimiento negativo con respecto a ella, ya que se los está dejando de lado sin importar el nivel de confianza, respeto, justicia y orgullo que pueda haber en ellos, así mismo se ha olvidado el tipo de relación con los líderes en la organización. Sin duda que, sin importar cuál sea la estrategia de la empresa, tener un ambiente de respeto y confianza siempre es conveniente sin embargo la gerencia de la empresa no está desarrollando estas bases.

Hasta el momento se ha identificado que la empresa no ha diseñado programas de recompensas y reconocimiento que les permitan a los trabajadores sentirse identificados y valorados dentro de la organización, es por ello que no se esmeran por cumplir objetivos a corto plazo o concluir sus trabajos antes de lo previsto, sólo se limitan a trabajar a su ritmo lo cual muchas veces retrasa la entrega de trabajos; tampoco se ha desarrollado programas de capacitación, desarrollo y calidad, lo cual origina que el empleado sienta que no se está

desarrollando personal ni profesionalmente, ya que sólo se limita a trabajar en base a su experiencia más no a adquirir nuevos conocimientos sobre el manejo de maquinarias nuevas o uso de nuevas tecnologías para optimar los tiempos, la productividad y calidad de los trabajos.

Otro aspecto que se ha dejado de lado dentro de la organización es la comunicación y trabajo en equipo, ya que según lo investigado los trabajadores sienten que líderes no se comunican con ellos, no están atentos y cercanos a las necesidades laborales y personales que puedan presentar, sienten que gerencia sólo se dedica a gerenciar más no se acercan a ellos para conocer sus opiniones o ideas, originando que se sientan sólo como simples trabajadores más no somos seres humanos que pueden aportar a la organización.

Por lo tanto, este trabajo servirá para investigar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Betoscar Servis EIRL, a fin de formular propuestas para el fortalecimiento del clima organizacional y de la satisfacción laboral.

1.1.3. Formulación del problema:

Pregunta General:

¿Qué relación existe entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca?

Preguntas auxiliares:

¿Qué dimensiones son las que generan un mal clima organizacional en la empresa Betoscar Servis EIRL - Cajamarca?

¿Qué dimensiones son las que generan mayor insatisfacción laboral de los de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL - Cajamarca?

¿Qué propuesta integral se puede diseñar para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL - Cajamarca?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1 Justificación científica:

Para el desarrollo de la presente investigación el área temática estará direccionada al clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL, lo cual ayudará a generar conocimiento profundo sobre ello, así mismo servirá de apoyo para futuras estudios y discusiones teóricas relacionadas al tema.

1.2.2 Justificación técnica-práctica:

El clima organizacional es un tema de innegable actualidad, de vital trascendencia y brinda a las organizaciones una nueva comprensión de lo que verdaderamente importa a la hora de trabajar. La investigadora desea aportar en la identificación de la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL; de tal manera que toda la información recolectada y analizada le sirva a la gerencia en la creación, fortalecimiento o cambios organizacionales en un futuro de políticas internas, además de proponer mejoras y recomendaciones a la empresa estudiada.

1.2.3 Justificación institucional y personal:

La presente investigación servirá a la empresa Betoscar Servis EIRL para conocer su clima organizacional actual, lo cual le permitirá detectar problemas y posibles focos de conflicto interno, además le permitirá conocer los niveles de satisfacción laboral de sus empleados; este diagnóstico no sólo permitirá conocer y establecer los factores que más afectan al ambiente laboral y a la satisfacción, sino que además permitirá diseñar y proponer estrategias de mejora e introducir cambios planificados en la estructura organizacional y estilo administrativo, en las actitudes y conducta de los empleados.

1.3. Delimitación de la Investigación

Esta investigación se circunscribe al estudio de las variables clima organizacional y satisfacción laboral con base en los principios de las ciencias administrativas y la gestión de recursos humanos.

Delimitación Espacial: La tesis se desarrolló en la ciudad de Cajamarca, en la empresa Betoscar Servis EIRL.

Delimitación Temporal: La investigación se realizó en el año 2016

1.4. Limitaciones:

En el desarrollo de la investigación de presentaron las siguientes limitaciones:

- Falta de acceso a la información interna de la empresa, por ejemplo historia, objetivos, visión y misión, sin embargo se buscó de manera permanente a la Gerente de la empresa de tal manera que facilite la información requerida.

- Dificultad para ingresar a realizar las encuestas a los colaboradores sobre clima organizacional y satisfacción laboral, ya que se tuvo que buscar de manera permanente la autorización respectiva, hasta lograrla, además la investigadora laboró durante un tiempo en la empresa Betoscar Servis EIRL, lo que le permitió estrechar lazos de amistad con los colaboradores, que hizo más accesible la aplicación de la encuesta.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar y analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca – 2016, con el propósito de plantear una propuesta integral para fortalecer el clima organizacional y elevar los niveles de satisfacción laboral.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- a. Determinar las dimensiones que generan un mal clima organizacional en la empresa Betoscar Servis EIRL - Cajamarca
- b. Determinar las dimensiones que producen mayor insatisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL – Cajamarca.
- c. Diseñar una propuesta integral a fin de mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL – Cajamarca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial:

Para la presente investigación se ha tomado como base trabajo de investigación relacionados con el contenido del tema estudiado, tanto a nivel internacional, nacional y local, siendo los más significativos los siguientes:

a) A nivel Internacional:

Claudio Hinojosa T. (2010) en su tesis “**Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses**” - **Viña del Mar, Chile**, llegó a las siguientes conclusiones: La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar. Además concluyó que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción.

Angarita Durán, Laura Alejandra (2014) en su tesis “**Medición del clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de Copetran Bucaramanga – Bucaramanga, Bolivia**”, encontró los siguientes resultados, que con respecto al efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, existe una relación entre estas dos variables, con mucha confiabilidad pero no muy fuerte en su asociación, lo que indica que hay otros factores internos y externos que pudieron influir a la hora de establecer dicha relación. De igual forma, se resalta de esta investigación, el alto grado de satisfacción que manifiestan los empleados, motivando a los directivos a hacer de esta herramienta el mayor potencial de la organización y reconocer el valor que representa esta institución en la vida de los colaboradores, recompensando esta actitud con los cambios que sean necesarios para elevar el nivel del clima organizacional estable presente en la organización.

b) A nivel Nacional:

Hospinal Escajadillo Sandro (2013) en su tesis “**Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C –Lima, Perú**”, tuvo como resultado y conclusiones lo siguiente que factores críticos de la satisfacción laboral son: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo y satisfacción en relación subordinado-jefe.

Ruiz Boy Enrique Walter, Reyes, Mostacero, Bety Adolfina, Suárez Romero Oferlinda. (2014) en su tesis “**Clima y satisfacción laboral en el personal docente y no docente de la I.E.N° 82753, Distrito de Llapa, Provincia San Miguel**” – **Cajamarca, Perú**, llegó a la conclusión de que existe relación directa entre Clima Laboral y Satisfacción Laboral en el personal docente y no docente

de la I.E. N° 82753 ,distrito de Llapa de la provincia de San Miguel – Cajamarca 2014, ya que estos resultados fueron arrojados en las encuestas aplicadas en la institución educativa.

c) A nivel Local:

Contreras Segovia Cesar (2014) en su tesis “**Relación entre el mantenimiento de personal y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Pablo, Cajamarca – 2014**” – **Cajamarca, Perú**, indica que los resultados obtenidos entre el grado de mantenimiento de personal y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Pablo, Cajamarca – 2014; utilizando el Coeficiente de Pearson el nivel que predomina en el mantenimiento de personal de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Pablo, es el deficiente con un 67% (35 trabajadores). Así mismo el nivel que predomina en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Pablo, es el de media con un 40% (21 trabajadores). Resalta la necesidad de mejorar la gestión de los recursos humano en el proceso de mantenimiento de personal con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados para que mejoren su nivel de satisfacción laboral y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para desarrollar sus actividades cotidianas.

Ramírez Sáenz, Alberto (2012) en su tesis “**Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A y su incidencia en la productividad periodo 2007 – 2008**” – **Cajamarca, Perú**, indica que en conclusión puso determinar que el clima laboral de la empresa de servicios de saneamiento y agua SEDACAJ S.A es evaluado en forma negativa por los trabajadores de la misma, aunque hay

dimensiones del clima laboral mejor evaluadas que otras, todas estas consideraciones dan como resultado que la productividad de la empresa también no es la adecuada considerando la infraestructura, la cobertura y la demanda creciente que la empresa presenta. El investigador recomendó la aplicación de las intervenciones indicadas en la propuesta presentada como resultado final de este estudio, así como la evaluación del clima laboral nuevamente en un periodo prudencial.

Villanueva Gaitán, Lorena (2015) en su tesis “Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral- 2013”- Cajamarca, Perú, indica que la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca fue calificada entre bueno y regular, de igual manera fue calificada la satisfacción laboral. La investigadora recomendó generar e implementar un programa de capacitación que incluya talleres, cursos de tipo general y específico lo cual permita que cada trabajador se actualice, responsabilice, y comprometa para cumplir con el trabajo asignado en los tiempos y forma establecida para la institución, así mismo recomendó generar mecanismos que permitan que los trabajadores se comprometan aún más con la institución ya que nunca será suficiente lo bueno que cada trabajador brinda en su trabajo y desarrollar un programa que coadyuve a que los trabajadores se comprometan a asistir a todos los cursos, talleres o pláticas que se les asigne en los días y horarios establecidos, en el cual se otorgará diplomas y reconocimientos a través de la Unidad de Recursos Humanos.

2.2. Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio

2.2.1. Referencias Teóricas respecto al Clima Organizacional:

A lo largo de la historia de la administración las organizaciones se han ido desarrollando aceleradamente, es por ello que el entorno les demanda ir evolucionando a la par, no solo para lograr subsistir sino también sobresalir, ya que los cambios no sólo están presentes en el comportamiento organizacional sino también en el comportamiento grupal e individual.

En la actualidad las empresas se están preocupando por los diferentes factores que evitan que la empresa sea más eficiente, uno de ellos es el Clima Organizacional, el mismo que es muy importante, debido a que tiene e influencia en el comportamiento de trabajadores, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa. Hoy en día, el clima organizacional es como un reflejo interno de una empresa u organización, es un concepto que cambia en función de las situaciones organizacionales así como de la percepción que los empleados tienen referente a estas.

Lewin hablaba sobre la relevancia que tiene el comportamiento laboral del individuo, decía que este no depende tan solo de sus características personales sino también de la manera en que este aprecia su clima de trabajo y todo lo que compone su organización. (Kurt, 1951, p. 66).

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos

denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional. Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se realizaron investigaciones por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. “La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico (Kurt, 1951, p. 65).

Dentro de otras investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003, p. 76), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Visto como clima organizacional este concepto ha sido muy discutido y motivo de múltiples investigaciones, que cada día le aportan a su enriquecimiento. También lo podemos encontrar en investigaciones realizadas por Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Gairín (1996), Brunet (2004) etc. Desde entonces se han continuado otros estudios, manteniéndose preferiblemente conceptualizado como clima organizacional; así pues se ha venido desarrollando una amplia gama de definiciones al concepto, por ejemplo:

Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una

organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización. (Uribe, 2015, p.40).

Tagiuri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización. (Uribe, 2015, p.40).

Teoría del Clima Organizacional de Likert:

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 2004) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las 15 variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. (Brunet, 2004, p.99).

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Clima Organizacional:

a) Definiciones:

Brow y Moberg, manifiestan que el “*clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta*”. (Brow y Moberg, 1990, p.36)

Alexis Goncalvez (1997), describe al “*clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se*

forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. (Brow y Moberg, 1990, p.38)

Chiavenato, *“El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)”*. (Chiavenato, 1992, p. 46)

El clima organizacional es el medio donde se manifiestan habilidades, problemas y oportunidades que los trabajadores tienen dentro de la organización que componen. Por consecuencia el clima laboral tiene relación directa con los procesos de productividad, liderazgo y pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Las personas que componen las instituciones forman el capital humano de esta y deberán comprometer todo tipo de esfuerzo para proveer sus mejores actitudes y sensaciones en pro de fortalecer un buen clima laboral. “El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad”. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. (Brunet, 2011, p.48).

b) Características del clima Organizacional:

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico, cuyas características son:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento. (Brunet, 2004, p.68).

c) Dimensiones del clima organizacional:

Para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por

estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

1. Autorrealización: Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional con perspectiva de futuro.

2. Involucramiento laboral: Identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

3. Supervisión: Apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral.

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

5. Condiciones laborales: Información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. (Brunet, 2004, p.121).

d) Tipos de clima organizacional

Clima Autoritario Explotador:

Se caracteriza porque los administradores son altamente autoritarios; la mayor parte de las decisiones y objetivos se toman en la cúpula de la

empresa, producto de la poca confianza en los subordinados; los trabajadores se ven inmersos en una atmósfera de miedo en la que predomina el castigo y la amenaza, con recompensas ocasionales y comunicación en forma descendente. En este tipo de clima generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a la organización formal. . (Brunet, 2004, p.101).

Clima Autoritario Paternalista:

Se destaca por una desconfianza condescendiente entre superiores y subordinados; las recompensas y ocasionalmente los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores; existe delegación de la toma de decisiones con estrecho control de políticas; se permite un cierto nivel de comunicación ascendente, se solicitan algunas opiniones e ideas de los subordinados y se satisfacen las necesidades de tipo social. Bajo este tipo de clima puede desarrollarse una organización informal que no siempre reacciona a los objetivos formales de la empresa. (Brunet, 2004, p.101).

Clima de Grupo Consultivo:

Se caracteriza por la confianza sustancial, aunque no total, de los administradores en sus subordinados, ya que las políticas y decisiones se toman en los niveles superiores pero se permite a los trabajadores que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores; se satisfacen las necesidades básicas, sociales, de prestigio y autoestima; se fomenta la comunicación tanto ascendente como descendente y existe un grado de confianza mutua; los aspectos importantes de los procesos de control se

delegan con un sentimiento de responsabilidad compartido entre los distintos niveles. . (Brunet, 2004, p.101).

Clima de Grupo Participativo:

Caracterizado por que los superiores tienen una completa confianza en los subordinados, siempre los consideran para la solución de problemas, sugerencias y toma de decisiones; otorgan recompensas económicas sobre la base de la participación del grupo e interés en áreas como fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellos; la comunicación fluye en forma ascendente lateral y descendente; los trabajadores están fuertemente motivados por el compromiso, por el establecimiento de objetivos de rendimiento; existe una relación laboral de amistad y confianza; las organizaciones formales e informales se superponen entre sí.(Brunet, 2004, p.101).

2.3.2. Satisfacción laboral:

a) Definiciones:

Locke (1979), lo ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. (Locke, 1979, p. 97).

Javier Flores (1992), se refiere a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo. (Locke, 1979, p. 97).

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. (Locke, 1979, p. 98).

Robbins (1998), la define como el “conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente”. (Robbins, 1998, p. 101).

Peiró (1984), la satisfacción laboral se trataría de una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del empleo y de la organización. Como hemos comentado, al hablar de satisfacción se hace referencia a una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo, por lo que esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias de las tareas y las características de cada persona. Por otra parte, frecuentemente se identifica la satisfacción laboral con la moral de trabajo; no obstante, este último es un concepto grupal que implica el compartir varias personas de una unidad un cierto grado de entusiasmo en la consecución de un objetivo. (Peiró, 1984, p. 104).

Gibson (1998), la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. (Robbins, 1998, p. 99).

b) Factores determinantes para la Satisfacción Laboral:

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- ✓ Reto del trabajo.
- ✓ Sistema de recompensas justas.
- ✓ Satisfacción con el salario.
- ✓ Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.
- ✓ Condiciones favorables de trabajo.
- ✓ Colegas que brinden apoyo.
- ✓ Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo

A continuación se amplía información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

Reto del trabajo - Satisfacción con el trabajo en sí: Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas: Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario: Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo: A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto. Colegas que brinden apoyo - Satisfacción con la supervisión: El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no

los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo: Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

c) Dimensiones de la Satisfacción Laboral:

Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cuatro de ellas que tienen características cruciales. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos las más importantes: (Peiró & Prieto, 1996, p.89).

- **Condiciones Físicas y/o Materiales:** Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

- **Beneficios Laborales y/o Remunerativos:** El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.
- **Políticas Administrativas:** El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.
- **Relaciones Sociales:** El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.
- **Desarrollo Personal:** Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
- **Desempeño de Tareas:** La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.
- **Relación con la Autoridad:** La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

d) **Tipos de Satisfacción Laboral:** (Peiró & Prieto, 1996, p.132).

- **Satisfacción laboral progresiva:** la satisfacción hace aumentar el nivel de aspiraciones)
- **Satisfacción laboral estabilizada:** mantiene el nivel de aspiraciones.
- **Satisfacción laboral resignada:** reduce el nivel de aspiraciones.
- **Insatisfacción laboral constructiva:** la insatisfacción es un inicio para mejorar la situación)

- **Insatisfacción laboral fija:** ve que no se cumplen sus aspiraciones, las mantiene aunque no hace nada porque cambie la situación.
- **Pseudo-satisfacción laboral resignada:** Ante la no satisfacción distorsiona la percepción de la realidad).

Definición de términos básicos:

- **Clima Organizacional:** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.
- **Comunicación:** Formas de Comunicación establecidas dentro de la organización, con directivos, jefes y compañeros.
- **Condiciones en el área de trabajo:** Condiciones de seguridad, de equipo, herramientas, instalaciones eléctricas, iluminación.
- **Cultura Organizacional:** es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.
- **Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado.
- **Eficiencia:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

- **Evaluación del Desempeño:** La evaluación de desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos.
- **Liderazgo:** el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión.
- **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Reglas:** lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
- **Reconocimiento Personal:** se define como la tendencia evaluativa del trabajo en función del reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos.
- **Recompensas:** reconocimiento y recompensas por el buen trabajo.
- **Satisfacción laboral:** La satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo.
- **Sueldo:** Pago otorgado por el trabajo realizado, que sea justo y congruente con la valorización del mismo.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General:

El clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores, de tal forma que a un mal clima organizacional en las dimensiones de involucramiento laboral, condiciones laborales, comunicación, supervisión y autorrealización, se genera una menor satisfacción laboral.

H0 : No existe relación o dependencia entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral de la empresa Betoscar Servis EIRL

H1 : Existe relación entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral de la empresa Betoscar Servis EIRL.

3.1.2. Hipótesis Específicas:

H1: Las dimensiones que generan un mal clima organizacional son involucramiento laboral, condiciones laborales, comunicación, supervisión y autorrealización.

H2: Las dimensiones que generan mayor insatisfacción de los colaboradores de la empresa son: relación con la autoridad, condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, desarrollo personal, relaciones sociales, desempeño de tareas y políticas administrativas.

3.2. Variables:

Variable Independiente:

Clima organizacional

Variable Dependiente:

Satisfacción laboral de los trabajadores

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES	INSTRUMENTO	
Variable 1: Clima Organizacional: Conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. (Seisdedos.1996)	Autorealización	Nunca Poco Regular Mucho Siempre	Existen oportunidades de progresar en la institución	Escala de Likert - Encuesta	
			Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse		
	Involucramiento laboral	Nunca Poco Regular Mucho Siempre	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización		Los trabajadores están comprometidos con la organización
			El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan		
	Supervisión	Nunca Poco Regular Mucho Siempre	La evaluación que se hace del trabajo" ayuda a mejorar		Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo
			La institución fomenta y promueve la comunicación interna		
Condiciones laborales	Nunca Poco Regular Mucho Siempre	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo		
Variable 2: Satisfacción Laboral: Un conjunto de sentimiento y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo. (Newstron y Davis. 1993)	Políticas administrativas	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Normas institucionales establecidas por la empresa	Escala de Likert - Encuesta	
			Lineamientos dirigidas a la relación laboral		
	Condiciones Físicas y/o materiales	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Distribución física del ambiente de trabajo		Ambiente físico cómodo
	Relaciones sociales	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Reconocimiento del trabajo		
	Desarrollo Personal	Total acuerdo De acuerdo Indeciso	Oportunidad de realizar actividades de autorización		
	Relación con la autoridad	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Apreciación valorativa que tiene el trabajador con respecto a la relación con su jefe		
Desempeño de tareas	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Valoración de las actividades cotidianas del trabajador			
Beneficios laborales y/o remunerativos	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Reconocimiento económico regular o adicional			

Tabla 1. Operacionalización de Variables

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

Ciudad de Cajamarca – Perú. Av. San Martín 669

4.2. Diseño de la investigación

El estudio es de diseño no experimental – transversal, debido a que los datos se tomaron en un periodo específico (2016) sin realizar mediciones periódicas para identificar variaciones en el tiempo y la investigación se limitará a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos.

4.3. Métodos de investigación

Inductivo - Deductivo: Se aplicó al partir de los hechos singulares hacia situaciones generales, puesto que ambas se complementan lo deductivo y lo inductivo, ello se utilizó para realizar un análisis de la problemática de Betoscar Servis EIRL .

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación

La población la constituyen los 28 trabajadores permanentes de Betoscar Servis EIRL – Cajamarca entre personal administrativo y de taller. La muestra fue la misma que la población dado que el número permite su abordaje total.

Unidad de Análisis: Para fines del presente estudio se ha tomado como unidad de análisis a la empresa Betoscar Servis EIRL.

Unidad de Observación: Los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Para llegar a la información del presente trabajo de investigación, se ha requerido el uso de fuentes primarias y fuentes secundarias.

- **Fuentes primarias:** A través del uso de instrumentos y técnicas en forma directa: Se aplicó una **encuesta**, “Escala de Opiniones CL” para medir el clima organizacional y la “Escala de opiniones SL” para medir la satisfacción laboral que fue diseñada por la psicóloga Sonia Palma Carillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima – Perú). Es importante mencionar que en ambos cuestionarios responden a una escala de Likert con 05 opciones de respuesta, a mayor puntuación mayor es la percepción de este factor. La encuesta contiene preguntas “cerradas”, mediante interrogantes con alternativas u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente, es decir, se ha presentado a los encuestados las posibilidades de respuesta y ellos se han circunscrito a éstas.

Las 2 encuestas permitieron estandarizar y uniformizar la información para las variables psicológicas en estudio; los cuales están validados según detalle:

Escala de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: Se utilizó la Escala de Clima Laboral (CLSPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú. La escala seleccionada mide 5 dimensiones:

- **Involucramiento Laboral:** Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.

- Supervisión: Describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. También registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario.
- Comunicación: Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.
- Condiciones Laborales: Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.
- Autorrealización: Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro.

Los criterios que se tomaron en cuenta fueron; Ninguno o nunca (1 punto), poco (2 puntos), regular o algo (3 puntos), mucho (4 puntos) y todo o siempre (5 puntos).

Asimismo, el instrumento que evalúa la satisfacción laboral cuenta con 27 reactivos y utiliza una escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones: total acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, total

desacuerdo. En donde 5 representa la opción “Total acuerdo” y 1 “Total desacuerdo”.

En cuanto a la confiabilidad reportada, la escala presenta correlación de 92,2 (Alfa de Cronbach), lo cual indica una alta consistencia interna de los datos, por lo que se puede considerar que el instrumento es confiable.

- **Fuentes Secundarias:** Fuente que ha suministrado información básica, a partir del uso de datos bibliográficos y electrónicos: libros, trabajos de investigación, revistas especializadas, diccionario y de internet.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Los datos fueron procesados utilizando principalmente (para la base de datos) el programa Excel, luego se exportaron al SPSS versión 20, así como Microsoft Excel (hoja de cálculo).

Es preciso señalar que cuando la información se clasifica de acuerdo a dos o más atributos, se puede utilizar la prueba de independencia que permite determinar si los principios o criterios empleados para la clasificación cruzada son independientes o no; es decir, si existe correlación entre uno y otro criterio o no. En tal sentido, aplicó la prueba de Chi Cuadrado, luego de la cual se determinó relación o asociación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de la tesis, se procesó la información obtenida por la encuesta para su análisis e interpretación. Además se elaboraron gráficos en Excel para una mejor comprensión de lo trabajado en campo.

A continuación se presentan los resultados en orden, partiendo de la calificación total del clima organizacional de la empresa Betoscar Servis EIRL y posteriormente se muestra la calificación de cada una de las dimensiones correspondientes al clima organizacional. Finalmente se incluye la calificación total de la satisfacción laboral y de cada una de sus dimensiones de tal manera que se pueda identificar las dimensiones que están mal calificadas, para que posterior a ello se puede diseñar una propuesta integral a fin de mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL – Cajamarca.

5.1. Presentación de resultados:

Tabla 2. Ponderación cualitativa para calificar el clima organizacional y satisfacción laboral

Rangos de calificación de percepción según Likert				
1	2	3	4	5
Malo		Regular	Bueno	

Esta tabla se utilizará para calificar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL

Tabla 3. Dimensiones con el número de cada pregunta de la encuesta de clima organizacional

Dimensiones de Clima Laboral	Preguntas de cada dimensión
Autorrealización	1,6,11,16,21,26,31,36,41,46,
Involucramiento laboral	2,7,12,17,22,27,32,37,42,47,
Supervisión	3, 8,13,18 23,28,33,38,43 48
Comunicación	4,9,14,19,24,27,34,39,44,49,
Condiciones laborales	5,10,15,20,25,30,35,40,45,50

Tabla 4. Ponderación de cada una de las respuestas a los factores

		Ponderación
Nunca	N	1
Poco	P	2
Regular	R	3
Mucho	M	4
Siempre	S	5

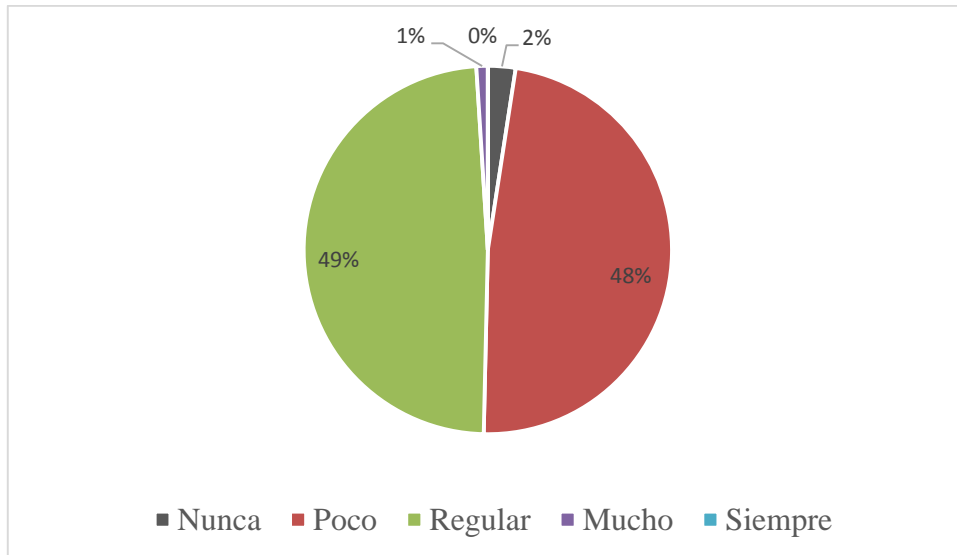


Figura 1. Calificación total del clima organizacional por los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL según frecuencia de respuestas

Según la figura 01, se observa que el 49% de los trabajadores percibe el clima organizacional como **regular**, mientras que el 48% le da una calificación de “**poco**”, lo que indica que el colaborador percibe un buen clima organizacional pocas veces, el 2% indica que nunca percibe un buen clima, lo que indica que sólo un trabajador muchas veces ha percibido un buen clima organizacional; mientras que ningún trabajador ha percibido que siempre haya un buen clima organizacional. En el total de la calificación, el clima organizacional es percibido como **regular**.

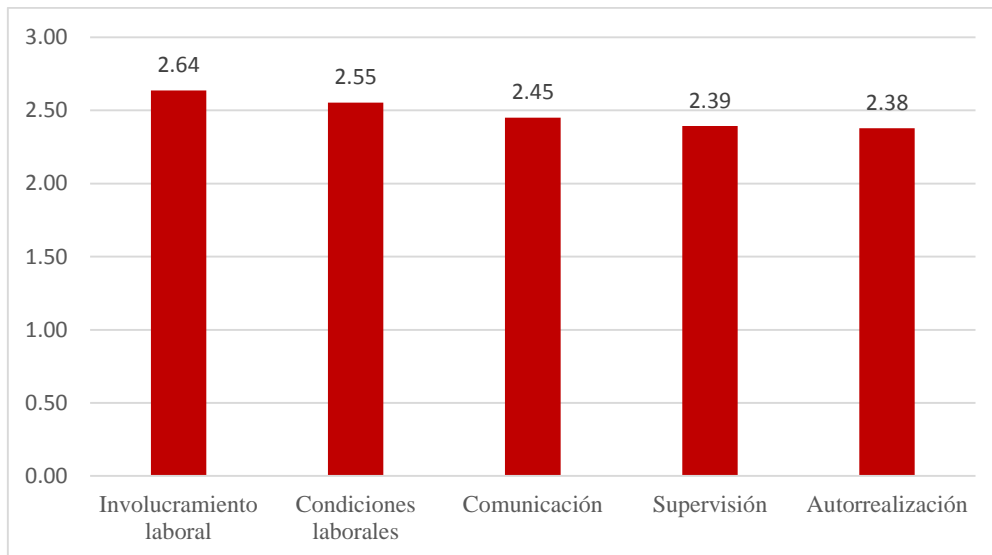


Figura 2. Calificación de las dimensiones de clima organizacional según promedios

En la figura 02 se analiza e interpreta la calificación de las cinco dimensiones de clima organizacional según los promedios, lo que permite determinar cuáles son las mejores y peores calificadas. En el gráfico se puede ver que todas las dimensiones están por debajo del promedio, lo que arroja una calificación de malo. Por lo que se tendrá buscar la retroalimentación, facilitar la información a los colaboradores, inculcar los valores de la empresa y construir confianza, de tal manera que se genere un clima organizacional saludable.

Tabla 5. Calificación según promedios de las dimensiones del clima organizacional

Dimensiones	Promedio	Rangos de calificación	Resultado
Involucramiento laboral	2,64	2-3	Malo
Condiciones laborales	2,55	2-3	Malo
Comunicación	2,45	2-3	Malo
Supervisión	2.39	2-3	Malo
Autorrealización	2,38	2-3	Malo
Promedio general	2,48		Malo

La tabla muestra que el promedio entre las cinco dimensiones es de 2,48, calificando al clima organizacional como “malo”, lo que indica que se tendrá que mejorar el clima organizacional en donde los colaboradores puedan sentirse más satisfechos al momento de realizar sus laborales.

Autorrealización

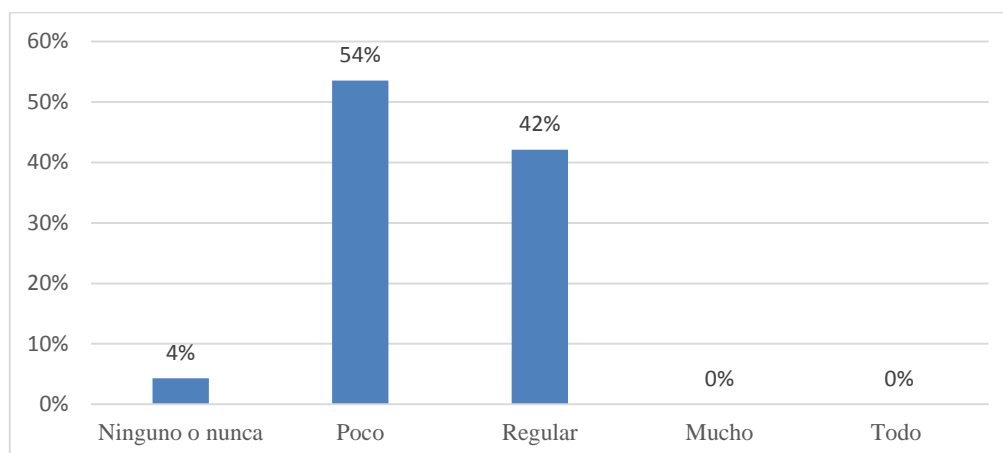


Figura 3. Percepción de la Autorrealización por parte de los colaboradores de Betoscar Servis EIRL

Luego de haber aplicado la encuesta con escala de Likert a los 28 trabajadores del total de la población, se observa en la Figura 03 que respecto al factor autorrealización, el 54% califica a esta dimensión con **“poco”**, lo cual indica que el trabajadores pocas veces ha percibido que puede autorrealizarse dentro de la empresa, el 42% califica con **“regular”** y el 4% calificó con **“nunca”**, por los resultados obtenidos se tendrá que mejorar esta percepción brindando a los colaboradores la oportunidad de desarrollarse profesional y personalmente con miras a futuro. Maslow indica que la autorrealización es un ideal al que todo hombre desea llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento y su potencial al máximo, expresar ideas y conocimientos, crecer y desarrollarse como una gran persona, obtener logros personales, para que cada ser humano se diferencie de los otros. (Maslow, 1954, p.145), por ello es importante elevar este indicador.

Involucramiento Laboral

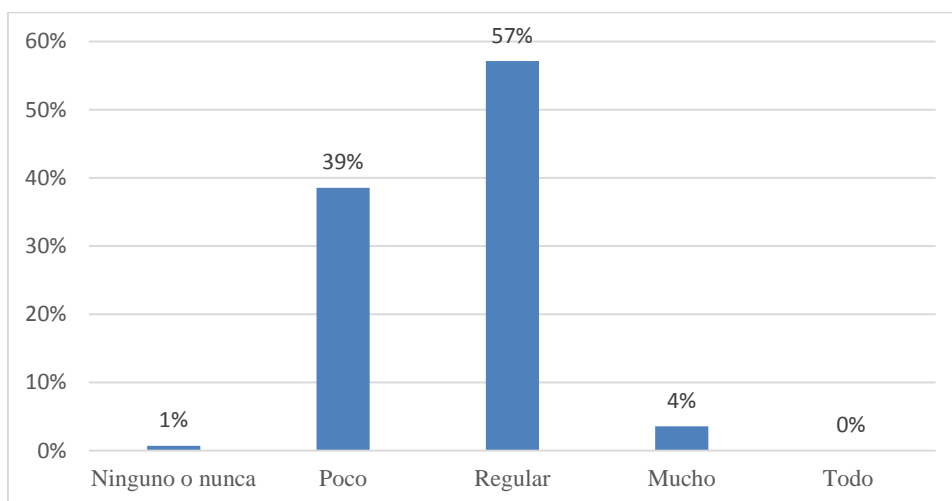


Figura 4. Percepción de la dimensión de Involucramiento Laboral

Luego de haber aplicado la encuesta con escala de Likert a los 28 trabajadores del total de la población, se observa en la Figura 04 que respecto al factor involucramiento laboral, el 57% indica que esta dimensión es percibida con una calificación de “**regular**”, mientras que 39% le dio una calificación de “poco”. Los resultados demuestran que esta dimensión debe ser mejorada para incrementar la identificación con la empresa empezando a escuchar la voz del colaborador y hacerlo partícipe de la mejora del ambiente laboral.

El involucramiento laboral es definido como “el grado en que los empleados se sumergen a sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias” (Davis y Newstrom, 1999, p. 279). La participación de un trabajador puede ir desde una simple consulta hasta un total involucramiento y debe emplearse siempre que el jefe esté convencido que sus trabajadores se encuentran capacitados para desarrollar cualquier tarea y deseen utilizar sus capacidades, sin embargo pese a los beneficios derivados de la participación de los trabajadores en la empresa, la Gerente no le da la debida importancia.

Supervisión

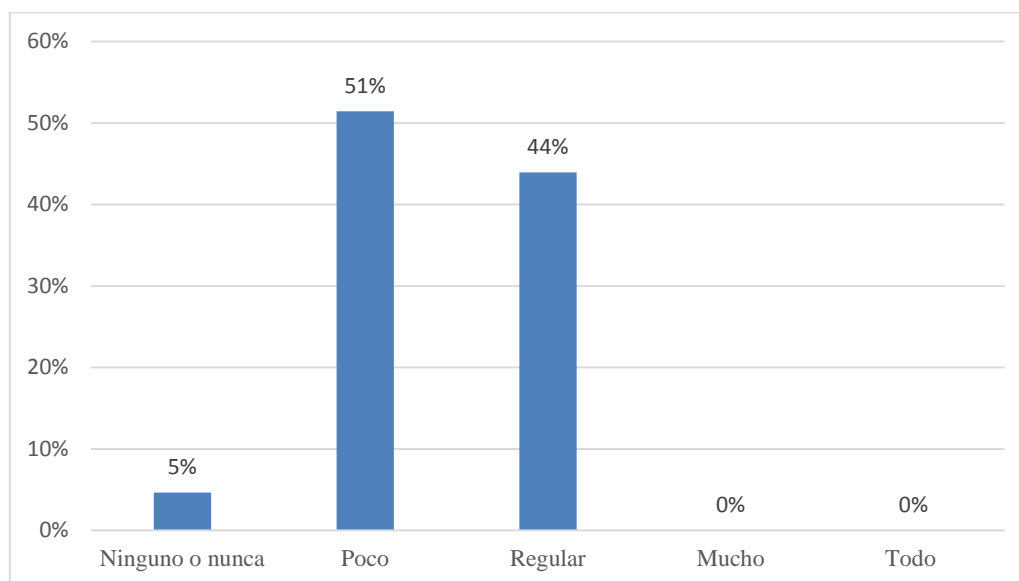


Figura 5. Percepción del colaborador respecto a la Supervisión en Betoscar Servis EIRL

Luego de haber aplicado la encuesta con escala de Likert a los 28 trabajadores del total de la población, se observa en la Figura 05 que respecto al factor Supervisión, el 51% indica que esta dimensión es percibida con una calificación de “**poco**” y el 44% le dio una calificación de “**regular**”, por lo que se tendrá que trabajar con la supervisión de la empresa para mejorar estos indicadores. El que los colaboradores perciban que la supervisión es pocas veces buena, nos da una luz de que el Supervisor deberá mejorar su trabajo ya que de él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores.

Comunicación

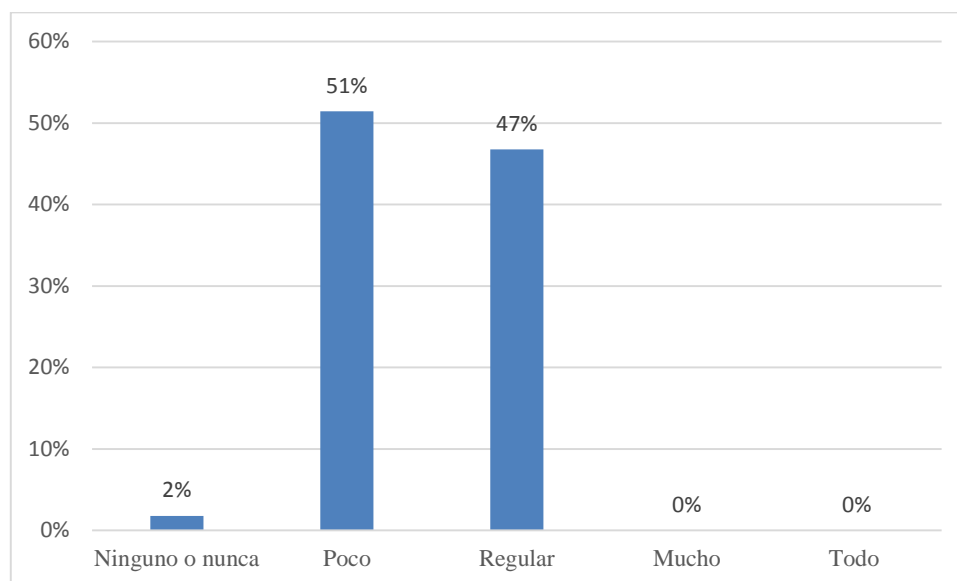


Figura 6. Frecuencia de Comunicación entre los colaboradores de la empresa Betoscar Servis EIRL

Luego de haber aplicado la encuesta con escala de Likert a los 28 trabajadores del total de la población, se observa en la Figura 06 que respecto al factor comunicación, el 51% (indica que esta dimensión es percibida con una calificación de “**poco**”, el 47% lo calificaron como “**regular**”, lo que indica que la comunicación no se está dando de manera adecuada en la empresa, por lo que se tendrá que establecer mejoras en los canales de comunicación ya que es necesario transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la empresa, lo cual generará una cultura de fidelidad y sentido de pertenencia por parte de su talento humano para que se sienta motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía. “La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. La comunicación también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de

entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad”, (Posadas, 2014, p.102).

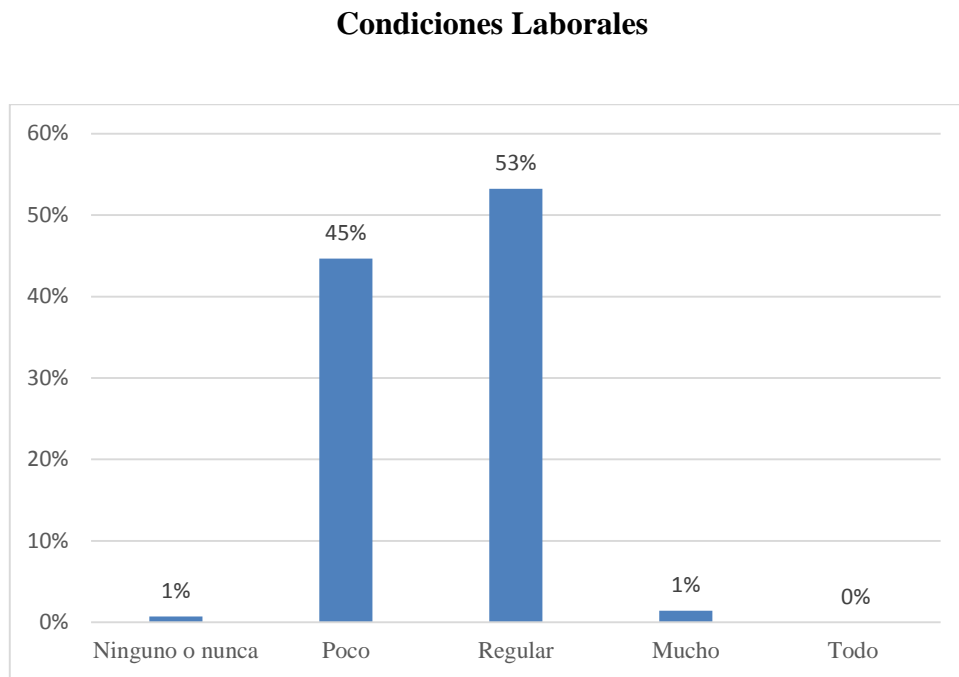


Figura 7. Calificación de las Condiciones Laborales

Luego de haber aplicado la encuesta con escala de Likert a los 28 trabajadores del total de la población, se observa en la Figura 07 que respecto al factor condiciones laborales, el 53% indica que esta dimensión es percibida con una calificación de “**regular**” y el 45% dio una calificación de “**poco**”, lo que indica que la mayoría de trabajadores no está conforme con las condiciones laborales de la empresa es decir con los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de sus tareas y funciones delegadas.

Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización puede influir grandemente en la actitud y energía del colectivo laboral. Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional a sus empleados y su identificación con la empresa. Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos (Robbins, 1999, p. 64). Es por ello que se debe dar la debida importancia a esta dimensión.

La Satisfacción laboral:

En general, la percepción de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL respecto a la satisfacción laboral fue calificada como **“regular”**, tal y como se puede observar en las tablas y gráficos siguientes:

Tabla 6. Ponderación de cada una de las respuestas a los Factores

		Ponderación
Total Acuerdo	TA	5
De Acuerdo	A	4
Indeciso	I	3
En Desacuerdo	D	2
Total Desacuerdo	TD	1

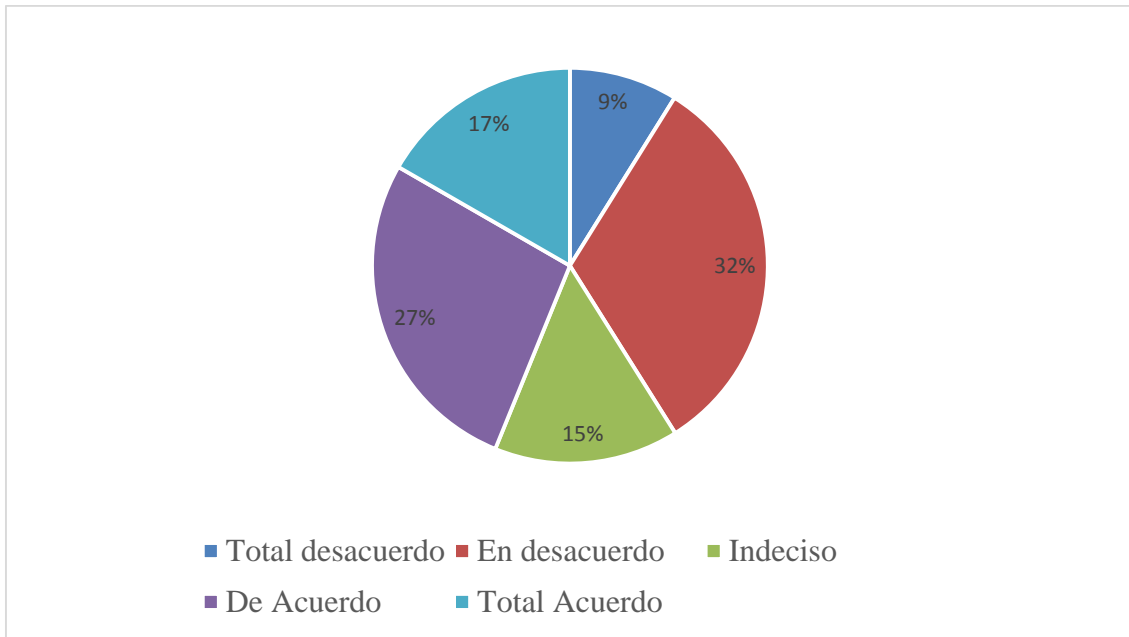


Figura 8. Calificación total de la satisfacción laboral por los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL según la frecuencia de respuestas

Según la Figura 08 se puede ver que el 32% de los trabajadores está en “**desacuerdo**” con la satisfacción laboral, el 9% indicó que está en “**total desacuerdo**” un 27% está de acuerdo y un 17% está con “**total acuerdo**”. En los resultados se muestra que los trabajadores en un gran porcentaje que no están satisfechos laboralmente, lo que demuestra lo dicho por Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo que “la percepción de un trabajador respecto a la satisfacción depende en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa”. (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009, p.185)



Figura 9. Calificación de las dimensiones de Satisfacción Laboral según promedios

La figura 09 muestra la calificación de las siete dimensiones de satisfacción laboral según los promedios, lo que permitirá determinar cuáles son las mejores y peores calificadas. En el gráfico se puede ver sólo las dimensiones de relaciones sociales, desempeño de tareas y políticas administrativas están llegando a pasar el promedio por un bajo margen, sin embargo, las cuatro dimensiones faltantes de relación con la autoridad, condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos y desarrollo personal están por debajo del promedio. Todo esto implica que se debe trabajar en mejorar las dimensiones que están por debajo del promedio para que el colaborador empiece a sentirse conforme con su trabajo y esto se vea reflejado en su productividad; ya que si un trabajador está satisfecho en su empresa, buscará siempre mejorar su labor.

Tabla 7. Calificación según promedios de las dimensiones de Satisfacción Laboral

Dimensiones	Promedio	Rangos de calificación	Resultado
Condiciones Físicas	2,25	2-3	Malo
Beneficios laborales	2,75	2-3	Malo
Políticas Administrativas	3,56	3-4	Regular
Relaciones sociales	3,14	3-4	Regular
Desarrollo Personal	2,80	2-3	Malo
Desempeño de tareas	3,36	3-4	Regular
Relación con la autoridad	2.12	2-3	Malo
Promedio general	2,85		Malo

La Tabla 05 muestra que el promedio entre las siete dimensiones es de 2,85, calificando a la satisfacción laboral como “malo”, lo que indica que se tendrá que mejorar este indicador para lograr que los colaboradores se sientan conformes con su trabajo y al entorno laboral a cual pertenecen. Así mismo se identifican dimensiones que tiene un promedio bajo que les da una calificación de malo por lo que se tendrá que trabajar con ellas para poder elevar los niveles de satisfacción laboral.

Políticas Administrativas

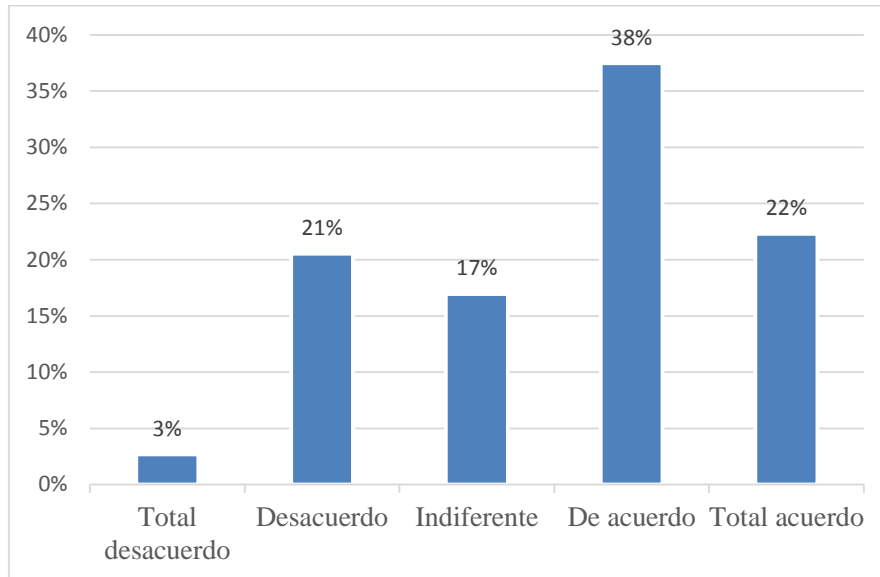


Figura 10. Percepción sobre Políticas Administrativas aplicadas en la empresa Betoscar Servis EIRL

La Figura 10 muestra que el 38% está de acuerdo con las políticas administrativas y el 22 % está en total acuerdo mientras que un gran porcentaje de los trabajadores no está de acuerdo con las políticas, por lo que tendrá que buscar la manera de fortalecer este indicador y elevar los niveles de satisfacción estableciendo políticas internas apropiadas ya que las políticas permiten, indudablemente, a los jefes o trabajadores en general, tomar decisiones dentro de ciertas pautas generales. Cuando estas pautas son específicas, se transforman en normas o reglas. Estas políticas facilitan la conducta dentro de la organización. El personal, a cualquier nivel, puede actuar y saber cuándo actúa bien o cuándo actúa mal, ya que conoce las reglas. (Fernández, 2009, p. 116)

Beneficios Laborales y/o Remunerativos

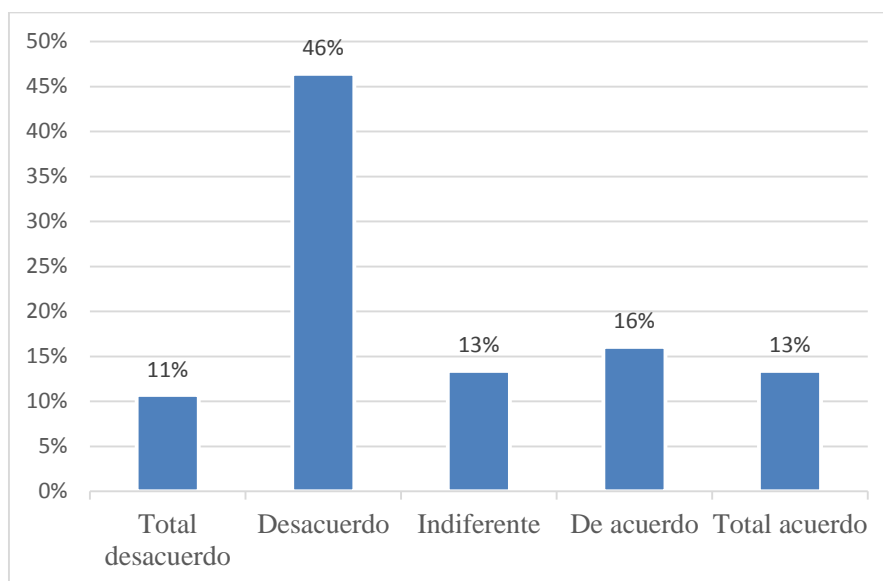


Figura 11. Percepción de la dimensión de Beneficios laborales y/o remunerativos

La Figura 11 en la dimensión de beneficios laborales y/o remunerativos muestra que el 46% de trabajadores ha calificado con “**desacuerdo**”, lo que indica que se tendrá que buscar incentivos económicos para los colaboradores que les permita sentirse más motivados en el cumplimiento de objetivos, ya que al tener motivado a un colaborador se logra que sea más productivo y se retiene al personal valioso. Los beneficios laborales y/o remunerativos es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, ya que la presencia de los empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficioso, tanto para la organización que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral. (Fernández, 2009, p. 111)

Desarrollo Personal

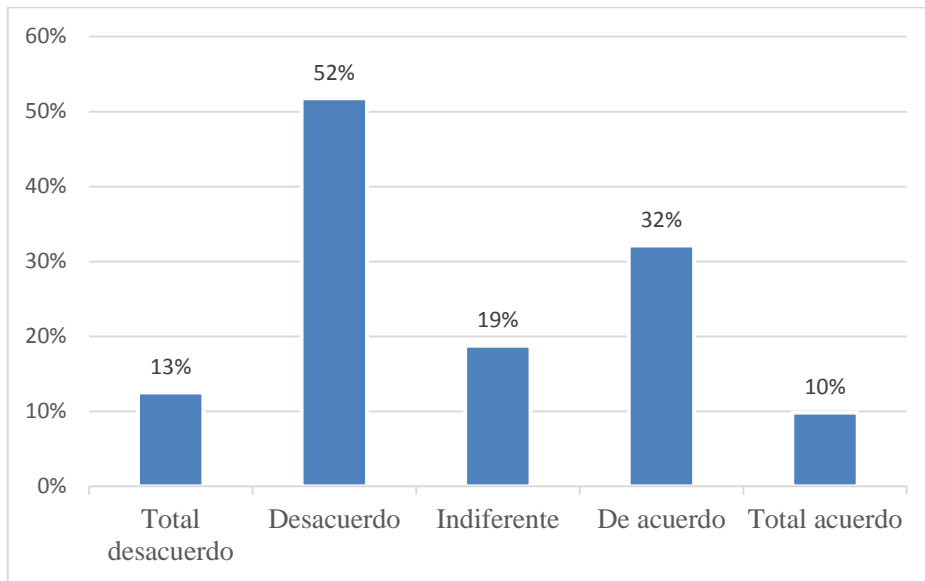


Figura 12. Percepción de la dimensión de Desarrollo Personal

En la Figura 12 se muestra que el 52% de trabajadores indica que está en **“desacuerdo”** con el desarrollo personal, lo que indica que más de la mitad de trabajadores percibe que en la empresa no puede desarrollarse ni profesional y personalmente, lo cual perjudica la motivación y satisfacción laboral. La gerente debe saber que todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado. (Fernández, 2009, p. 112)

Relaciones Sociales

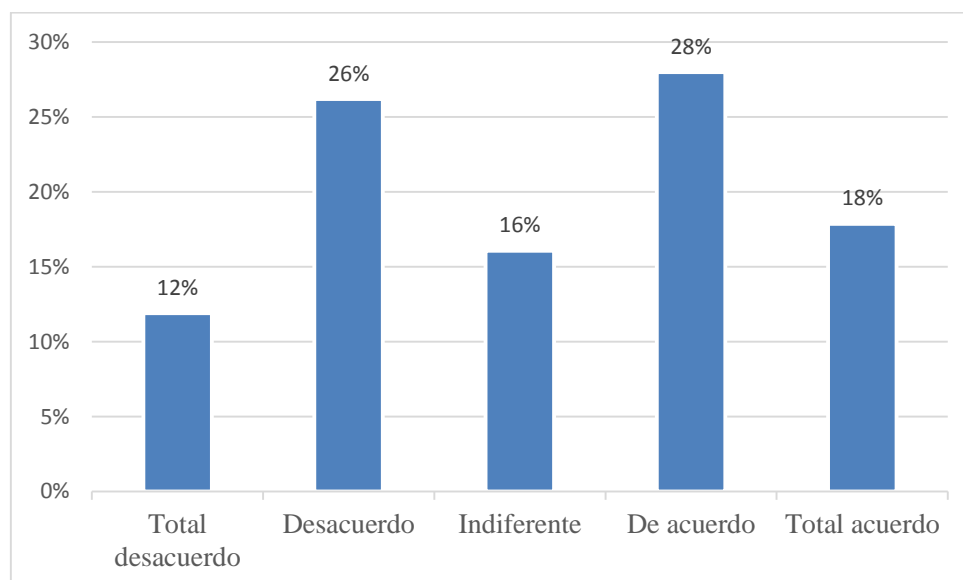


Figura 13. Calificación a las Relaciones sociales que tienen los colaboradores

Para la dimensión de Relaciones sociales en la Figura 13 se observa que el 28% y el 18% dan una calificación de acuerdo y total acuerdo respectivamente, lo cual es ventajoso ya que indica que casi la mitad de colaboradores sienten complacencia con las interrelaciones con sus compañeros con quienes desarrolla sus actividades diarias, sin embargo se tiene que fortalecer este indicador. Las relaciones entre los empleados y la gerencia tienen un valor sustancial en cualquier lugar de trabajo. Las relaciones sociales se refieren al proceso de formación de los empleados, atendiendo a sus necesidades, fomentando una cultura de trabajo y la resolución de conflictos entre los diferentes empleados o entre empleados y directivos. (Peiró y Prieto, 1996, p.94)

Desempeño de Tareas

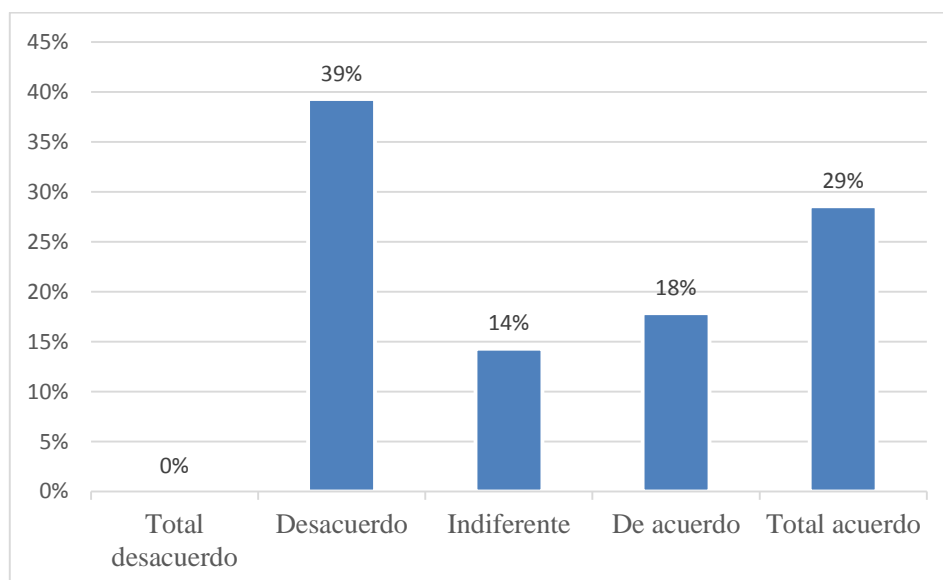


Figura 14. Percepción de la dimensión de Desempeño de Tareas

La Figura 14 muestra que 39% de colaboradores se muestra en “**desacuerdo**” con el desempeño de tareas, lo cual indica que el colaborador se siente no valorado por la empresa en cuanto al trabajo que realiza, por lo que la gerencia tiene que mostrar más interés y valorar el trabajo que realizan los colaboradores, así mismo se debe medir el desempeño para que los colaboradores sientan que su trabajo y sus logros diarios son valorados. La evaluación del desempeño es capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno. (Peiró y Prieto, 1996, p.117).

Relación con la Autoridad

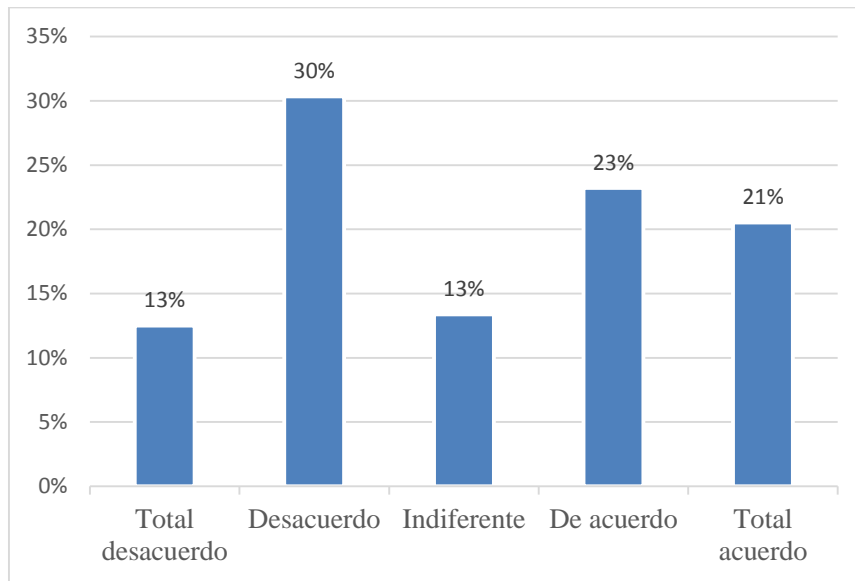


Figura 15. Calificación a la Relación con la Autoridad

En la dimensión de Relación con la autoridad, se muestra en la Figura 15 que el 30% y el 13% está en desacuerdo y total desacuerdo respectivamente, por lo que se tiene que mejorar la relación con la autoridad de tal manera que el trabajador valore la relación jefe-colaborador, viendo en su jefe como una persona que lo escucha y se preocupa por el bienestar de cada uno de ellos. “La satisfacción con el trabajo depende en gran medida de cómo la persona se sienta tratada por su jefe, lo cual no sólo influye en el grado que la persona se sienta cómoda, apreciada y valorada, sino que genera de una cadena de efectos. El trato del jefe es lo que más influye en el grado de satisfacción laboral que experimentan los trabajadores y, a su vez, hemos se ha confirmado que el grado de satisfacción con el trabajo importa mucho en la satisfacción con la vida en general. (Peiró y Prieto, 1996, p.122)

Condiciones Físicas y/o Materiales

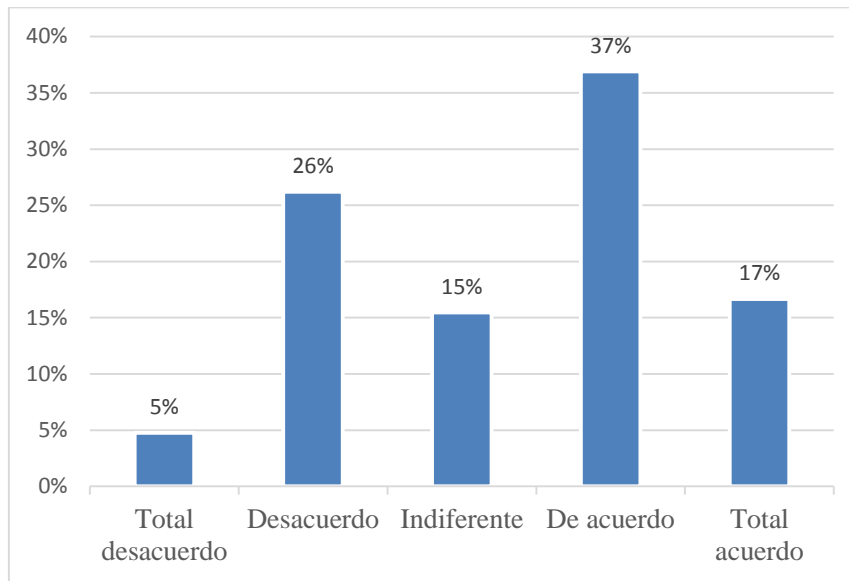


Figura 16. Percepción de la dimensión de Condiciones Físicas y/o materiales

En la Figura 16, el 37% y 17 % calificaron a las condiciones físicas de la empresa como **“de acuerdo y total acuerdo”** respectivamente, sin embargo existe aún un porcentaje de trabajadores que no está de acuerdo con las condiciones físicas es decir no sienten que la infraestructura donde desenvuelve la labor cotidiana de trabajo sea cómoda, por lo que se tendrá que analizar esta dimensión y realizar algunos ajustes con respecto a ello. Sentirse cómodo en el trabajo es fundamental para la salud mental del trabajador; y los trabajadores que están felices van a ser mucho más productivos que los que no. Si bien lograr que los empleados se sientan conformes depende de una serie de factores, el lugar físico de trabajo incide de manera considerable. (Peiró y Prieto, 1996, p.131)

5.2. Contrastación de hipótesis

Análisis de relación de las variables de la investigación (chi cuadrado)

El objetivo de la investigación es Determinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca -2016, para ello se realizó la contrastación de la hipótesis con Chi o Ji Cuadrado.

Prueba de Independencia

Cuando la información se clasifica de acuerdo a dos o más atributos, se puede utilizar la prueba de independencia para determinar si los principios o criterios empleados para la clasificación cruzada son independientes o no; es decir, existe correlación entre uno y otro criterio o no.

Procedimiento para la Prueba de hipótesis de independencia

1. Establecer la Hipótesis nula H_0 y la Hipótesis alternativa: H_1 o de investigación

H_0 : No existe relación o dependencia entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral de la empresa Betoscar Servis EIRL

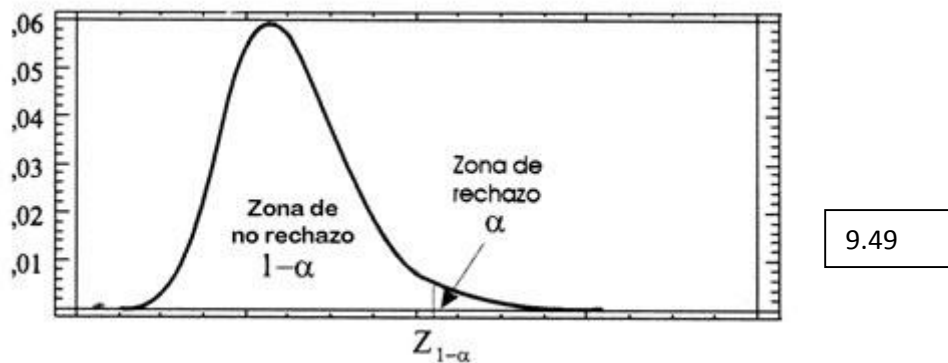
H_1 : Existe relación entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral de la empresa Betoscar Servis EIRL.

2. Nivel de significación: $\alpha = \text{alfa} = 0.05$
3. Regla de decisión

El valor de la tabla se halla en una distribución chi-cuadrado con:

$$(r-1)(c-1)=(3-1)(3-1) = 4 \text{ grados de libertad y una confiabilidad de } (1- \alpha).$$

Como se puede observar en la figura. Si $T < \chi^2_{(r-1)(c-1);(1-\alpha)}$, es decir si $T < 9.49$ no se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se rechaza.



4. Estadística de prueba : $T =$ Prueba Chi Cuadrado

con Grados de libertad = $(r-1)(c-1) = (3-1)*(3-1) = 2*2 = 4$ grados de libertad, donde r representa el número de filas y c el número de columnas

$$T = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde : $e_{ij} = n p_{ij} = \frac{n_i n_j}{n}$ $\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c p_{ij} = 1$

5. Cálculos:

A partir de las tablas de contingencia para las frecuencias observadas y frecuencias esperadas calculamos el estadístico T para las nueve celdas de frecuencias

Tabla de contingencia: Clima Organizacional y Satisfacción laboral en la empresa BetoscarServis EIRL					
		Satisfacción			
		Buena	Regular	Mala	
Clima	Bueno	1	4	1	6
	Regular	4	3	8	15
	Malo	5	0	2	7
		10	7	11	28

Tabla de contingencia: Clima Organizacional y Satisfacción en la empresa BetoscasServis EIRL.C Frecuencias Esperadas					
		Satisfacción			
		Buena	Regular	Mala	Total
Bueno	2.14	1.50	2.36	6	
Regular	5.36	3.75	5.89	15	
Malo	2,5	1.75	2.75	7	
Total	10	7	11	28	

$$T = (1-2.14)^2 / 2.14 + \dots + (2-2.75)^2 / 2.75 = 11.259$$

6. Conclusión:

Con una confiabilidad del 95 por ciento, en la tabla de la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad ($r=3$, $c=3$), entonces:

$(r-1)(c-1)=4$) se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto la estadística de trabajo $T = 11.259$ cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula, es decir se rechaza H_0 de que No existe relación o dependencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de la empresa Betoscar Servis EIRL y se acepta la H_1 : Existe relación o asociación o correlación entre la clima organizacional y la satisfacción laboral. Asimismo el p -value = 0.024. (menor al valor alfa = $\alpha = 0.05$) que corrobora la decisión tomada.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema

6.1.1 Fundamentación:

En el mundo de hoy, la gran mayoría de organizaciones toma en consideración la gestión del clima organizacional y el ambiente que se produce entre sus colaboradores, debido a que de este factor depende la satisfacción laboral de los integrantes de una organización y la productividad que desarrollarán dentro de la misma.

La presente propuesta plantea estrategias de mejora en la gestión del clima organizacional de la empresa Betoscar Servis EIRL para efectos de lograr el incremento de satisfacción en los integrantes de la empresa y así generar mayor productividad.

Con la investigación realizada se ha logrado identificar factores críticos en la organización tanto para el clima organizacional como para la satisfacción laboral; por lo que a lo largo de la propuesta se ha planteado objetivos así como también una serie de acciones a tomar en cuenta por cada dimensión. Con las recomendaciones se pretende demostrar lo conveniente de la aplicación del presente plan y cómo mantenerla a lo largo de la vida institucional de la organización.

Objetivos:

- Mejorar el ambiente laboral de la empresa Betoscar Servis EIRL, de tal manera que se desarrolle un ambiente armónico y saludable a través de la participación activa de los colaboradores y elevar los niveles de satisfacción laboral.
- Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

Recursos:

- Infraestructura: La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento, podrán realizarse en la oficina del jefe de área
- Materiales y Equipo: Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.
- Personal: Contratación de una empresa que dicte capacitación de actualización en planchado, pintura y mecánica.
- Tiempo estimado: Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

Clima Organizacional:

Tabla 8. Propuesta para la dimensión de Autorrealización

Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Capacitar al personal en nuevas tecnologías de reparaciones, de tal manera que les permita adaptarse a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.	Gerente general	Llevarse a cabo como mínimo cada 6 meses.
Proporcionar a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan su competencia, para desempeñarse con éxito en su puesto realizando talleres o cursos de motivación personal.	Gerente general	Llevarse a cabo como mínimo cada 6 meses.

Tabla 9. Propuesta para la dimensión de Supervisión

Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Realizar charla motivacional al supervisor de área para mejorar su conducta, ya que es necesario en lo sucesivo el trabajador se sienta importante y sepa es importante si ha realizado bien su labor, se le felicite; y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar.	Gerente general	Llevarse a cabo como mínimo cada 6 meses.
Realizar reuniones donde el supervisor hable de los logros y fracasos de cada área	Supervisor	Mensual

Tabla 10. Propuesta para la dimensión de Comunicación entre los colaboradores

Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Realizar reuniones de confraternidad entre todos los colaboradores, de tal manera que se mejore las relaciones internas entre ellos.	Gerente general y supervisor	Mensual
Realizar encuentros deportivos para mejorar la salud de los colaboradores	Supervisor	Cada 2 meses

Tabla 11. Propuesta para la dimensión de condiciones laborales

Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Organizar un día de reorganización, disponiendo un sitio adecuado para cada área de planchado, pintura y mecánica	Gerente general	Inicios de mes o un fin de semana.
Realizar una reunión mensual donde se prohíba los malos hábitos como ingerir alimentos en sitios no adecuados y mantener los lugares aseados y ordenados.	Supervisor	Una reunión mensual
Organizar una decoración ambiental y revisión periódica de ambientes físicos.	Supervisor	Mensual

Satisfacción laboral:

Tabla 12. Propuesta para la dimensión de beneficios laborales y/o remunerativos

Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Premiación al mejor trabajador del mes según su productividad	Gerente general y Supervisión	Una vez al mes
Entregar un bono económico al mejor colaborador no sólo de productividad sino como compañero.	Gerente General	Una vez al mes

Tabla 13. Propuesta para la dimensión desarrollo personal

Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Posibilidad de ascenso e incremento salarial	Gerente general y Supervisión	Evaluación anual
Ofrecer a los colaboradores días de compensación por estudios	Gerente General	Mensual

Tabla 14. Propuesta para la dimensión de relación con la autoridad

Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución
Mejorar los canales de comunicación con la posibilidad de que el empleado participe activamente de las reuniones	Gerente general	Cada 15 de días
Involucrar a los empleados en la propuesta y logro de objetivos a corto y largo plazo	Gerente General	Mensual
Equidad en el trato a todos los colaboradores y baja rotación de personal	Gerente General y supervisor	Siempre
Realizar un boletín informativo con las actividades realizadas en el mes: Cumpleaños, logros, productividad, noticias.	Gerente general	Mensual

La gerencia de la empresa deberá tener en cuenta que el empleado, además de tener necesidades materiales, también requiere sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial. Desde hace un tiempo los expertos vienen hablando de la importancia del clima laboral a lo interno de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos.

Entre los principales riesgos que genera la ausencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los empleados están la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos. De presentar estos inconvenientes, es recomendable que los cargos superiores realicen ciertos cambios, como intervenir jefaturas, reorganizar los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación y retroalimentación o romper con la rutina.

6.2. Costos de implementación de la propuesta:

En el siguiente cuadro se presenta el costo de cada capacitación o taller que se ha planteado en la propuesta, por lo tanto el costo total estará en función a los talleres o capacitaciones que la gerencia decida desarrollar.

Tabla 15. Costos de implementación de la propuesta

Capacitaciones y Talleres	Costo
Capacitación De Actualización	S/200.00
Reuniones De Confraternidad	S/300.00
Bono O Incentivo Económico	S/200.00
Psicólogo O Expositor	S/200.00
Total	S/900.00

CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe relación entre del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca – 2016. Los resultados de chi cuadrada confirman tal relación con una confiabilidad del 95 por ciento, en la tabla de la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad ($r=3, c=3$), entonces: $(r-1)(c-1)=4$) se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto, la estadística de trabajo $T = 11.259$ cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula, y se acepta la H1: Existe relación o asociación o correlación entre la clima organizacional y la satisfacción laboral. Asimismo el $p\text{-value} = 0.024$. (menor al valor alfa = $\alpha = 0.05$) que corrobora la decisión tomada.
2. Las dimensiones que generan un mal clima organizacional fueron: Involucramiento laboral, condiciones laborales, comunicación, supervisión y autorrealización están con una calificación por debajo del promedio, por lo que se les otorgó una calificación de malo.
3. Las dimensiones que generan una mayor insatisfacción laboral fueron: relación con la autoridad, condiciones físicas y/o ambientales, beneficios laborales y /o remunerativos y desarrollo personal, todas ellas están por debajo del promedio por lo que están con una calificación de malo.

4. Se determinó las acciones básicas en el diseño de la propuesta integral a fin de mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL – Cajamarca las que se basaron en mejorar las dimensiones de clima organizacional por debajo del promedio: autorrealización, supervisión, comunicación entre los colaboradores, condiciones laborales y en cuanto a la satisfacción laboral se basó en las dimensiones de: beneficios laborales y/o remunerativos, desarrollo del personal, relación con la autoridad.

SUGERENCIAS

- Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar el clima organizacional, presentado en el presente estudio, de tal manera que le permita mejorar el clima y la satisfacción laboral de su empresa.
- Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema, de tal manera que el sistema permita una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.
- Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos de seguridad industrial que su puesto necesita, de esta manera se logrará mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angarita Durán, Laura Alejandra. (2014). *“Medición del clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de Copetran Bucaramanga”*. Bolivia: Trillas
- Brow y Moberg. (1990). *“Comportamiento Organizacional”*. 6 ta Edición. México: Mosto.
- Brow y Moberg. (1990). *“Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque integral”*. México: Limusa.
- Brunet, L. (2004), *“El clima de trabajo en las organizaciones”*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2002). *“Introducción a la teoría general de la administración”*. Colombia: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2000). *“Administración de recursos humanos”*. Colombia: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *“Introducción a la Teoría General de la dministración”*.9na Edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *“Administración de Recursos Humanos”*. México: McGraw Hill.
- Claudio Hinojosa T. (2010). *“Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses”*. Viña del Mar, Chile.
- Contreras Segovia Cesar. (2014). *“Relación entre el mantenimiento de personal y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Pablo, Cajamarca – 2014”*. Perú.
- Davis, K y Newstrom, J (1999): *“Comportamiento Humano en el Trabajo”*. (10° ed.). México: Mc Graw-Hill

- Fernández, J. (2009). *“Rol del administrador y sus funciones”*. (9ª. ed.). Perú: Toribio Anyarin
- Freeman, R. Edward. (1996). *“Administración”*. 6 ta Edición. México: Prentice Hall.
- Goldhaber, G. (2001). *“Comunicación Organizacional”*. Colombia: Gestipolis.
- Hospinal Escajadillo Sandro. (2013). *“Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C –Lima. Perú”*
- House & Mitchel. (1974). *“Satisfacción Laboral”*. México: McGraw-hill
- Kast, F. (1988). *“Administración en las organizaciones: un enfoque global”*. México: Mc Graw Hill.
- Kurt, L. (1951). *“Teoría de campo en las ciencias sociales”*. Barcelona: Paidós Ibérica
- Litwin, G. Y Stringer, R. (1968). *“Motivación y Clima Organizacional”*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of research.
- Locke, E.A. (1979). *“Manual de psicología industrial y organizacional”*. Estados Unidos: Rand Mc Nally college Ed.
- Palma, Sonia (1999). Elaboración y validación de una escala y satisfacción laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. Perú: Revista teórica e investigación en psicología URP.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *“Tratado de psicología del Trabajo, La actividad laboral en su contexto”*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Peiró, J.M & Prieto, F. (1984). *“Psicología de la Organización”*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Porret Gelabert, M. (2008). *“Recursos Humanos”*, México: ESIC.

- Posadas, A. (2014). *“Teoría de la Comunicación”*. Madrid: Síntesis Psicología
- Ramírez Sáenz, Alberto (2012). *“Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A y su incidencia en la productividad periodo 2007 – 2008”* – Cajamarca. Perú.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento Organizacional*, México DF: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1998). *“Administración”*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Rodríguez M. D. (1999). *“Diagnostico organizacional”*. México: Alfaomega
- Ruiz Boy Enrique Walter, Reyes Mostacero, Bety Adolfin, Suárez Romero Oferlinda. (2014). *“Clima y satisfacción laboral en el personal docente y no docente de la I.E.N° 82753, Distrito de Llapa, Provincia San Miguel”* – Cajamarca. Perú.
- Sandoval, M. (2004). *“Concepto y dimensiones del clima organizacional”*. México: Mc Graw Hill
- Santiago Valderrama. (2000). *“Pasos para elaborar proyectos de Investigación Científica”*. Perú: San Marcos.
- Toro, F. (2001). *“Clima Organizacional”*. Colombia: Cincel.
- Uribe, J. (2015). *“Clima y ambiente organizacional”*. México: Manual Moderno.
- Villanueva Gaitán, Lorena (2015). *“Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral- 2013”- Cajamarca. Perú”*.
- Latinoamericana para la calidad. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=359&tip=358>
- Sandoval, C. (2004). *“Concepto y dimensiones del clima organizacional”*. Recuperado de http://www.ceaamer.edu.mx/new/ae4/arh/MOD_3_LECT_3.pdf

- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). *“Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”*. Recuperado el 04-11-2012, Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

APÉNDICES Y ANEXOS

ANEXO 1

ESCALA DE OPINIONES

DATOS PERSONALES.

Edad: _____

Sexo:

 M

 F

Grupos Ocupacionales:

Profesional

Técnico

Auxiliar

Tiempo de Servicio en la Municipalidad: 05-10 años 10-20 años 20-a más años

Condición Laboral: Nombrado Contratado Por servicio no personales

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la Organización.					
2	Se siente comprometido con el éxito de la Organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe una buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47	La Organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la Organización.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50	La remuneración esta de acuerdo al desempeño y los logros.					

GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO 2

Escala de Opiniones SL-SPC

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

TOTAL ACUERDO TA
 DE ACUERDO A
 INDECISO I
 EN DESACUERDO D
 TOTAL DESACUERDO TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5. Me siento mal con lo que gano.					
6. Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.					
7. Me siento útil con la labor que realizo.					
8. El ambiente donde trabajo es confortable.					
9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12. Me disgusta mi horario.					
13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18. Me complace los resultados de mi trabajo.					
19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22. Me gusta el trabajo que realizo.					
23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26. Me gusta la actividad que realizo.					
27. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

Según su percepción, ordene los siguientes factores por orden de importancia, considerando 4 como el más importante y 1 al menos importante.

Significación de la tarea	
Condiciones de Trabajo	
Reconocimiento Personal y/o Social	
Beneficios Económicos	

Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino
Condición Laboral:	<input type="checkbox"/> Funcionario <input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Obrero <input type="checkbox"/> Practicante <input type="checkbox"/> CAS	
Tiempo de Servicio: años meses	

Fecha:

APÉNDICE

Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca – 2016							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES	INSTRUMENTO
¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca – 2016?	Determinar y analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca – 2016, con el propósito de plantear una propuesta integral para fortalecer el clima organizacional y elevar los niveles de satisfacción laboral.	El clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores, de tal forma que a un mal clima organizacional en las dimensiones de involucramiento laboral, condiciones laborales, comunicación, supervisión y autorrealización, se genera una menor satisfacción laboral.	Variable 1: Clima Organizacional: Conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. (Seisdedos.1996)	Autorealización	Nunca Poco Regular Mucho Siempre	Existen oportunidades de progresar en la institución Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse	Escala de Likert - Encuesta
				Involucramiento laboral	Nunca Poco Regular Mucho Siempre	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización Los trabajadores están comprometidos con la organización	
				Supervisión	Nunca Poco Regular Mucho Siempre	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan La evaluación que se hace del trabajo "ayuda a mejorar"	
				Comunicación	Nunca Poco Regular Mucho Siempre	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo La institución fomenta y promueve la comunicación interna	
				Condiciones laborales	Nunca Poco Regular Mucho Siempre	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	
Sistematización del Problema: ¿Qué dimensiones son las que generan un mal clima organizacional en la empresa Betoscar Servis EIRL - Cajamarca? ¿Qué dimensiones son las que generan mayor insatisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL - Cajamarca? ¿Qué propuesta integral se puede diseñar para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL - Cajamarca?	Objetivos Específicos: a. Determinar las dimensiones que generan un mal clima organizacional en la empresa Betoscar Servis EIRL - Cajamarca b. Determinar las dimensiones que producen mayor insatisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL - Cajamarca. c. Diseñar una propuesta integral a fin de mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL - Cajamarca.	Hipótesis Específicas: H1: Las dimensiones que generan un mal clima organizacional son involucramiento laboral, condiciones laborales, comunicación, supervisión y autorrealización. H2: Las dimensiones que generan mayor insatisfacción de los colaboradores de la empresa son: relación con la autoridad, condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos y desarrollo personal.	Variable 2: Satisfacción Laboral: Un conjunto de sentimiento y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo. (Newstron y Davis. 1993)	Políticas administrativas	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Normas institucionales establecidas por la empresa Lineamientos dirigidas a la relación laboral	Escala de Likert - Encuesta
				Condiciones Físicas y/o materiales	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Distribución física del ambiente de trabajo Ambiente físico cómodo	
				Relaciones sociales	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Reconocimiento del trabajo	
				Desarrollo Personal	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Oportunidad de realizar actividades de autorrealización	
				Relación con la autoridad	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Apreciación valorativa que tiene el trabajador con respecto a la relación con su jefe	
				Desempeño de tareas	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Valoración de las actividades cotidianas del trabajador	
				Beneficios laborales y/o remunerativos	Total acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Total desacuerdo	Reconocimiento económico regular o adicional	