



Maestría en Ciencias

MENCIÓN: Administración y Gerencia Empresarial

Tesis:

PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE CAJAMARCA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL, 2013

Por:

Lorena Aracelli Villanueva Gaitán

Asesora:

Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto

Cajamarca, Perú

Agosto de 2015

COPYRIGHT © 2015 by
LORENA VILLANUEVA GAITÀN
Todos los derechos reservados

A:

Dios, por haberme dado salud para lograr mis objetivos, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio

Mi adorada madre, Margarita, por darme la vida, por quererme mucho, por creer en mi, por sus consejos, por sus valores, por su motivación constante y porque siempre me apoya. Mamita gracias, todo esto te lo debo a ti

A mi querido padre, Alejandro, por sus ejemplos de perseverancia y constancia, por haberme apoyado en todo momento, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su eterno amor

AGRADECIMIENTOS

Mi profundo y sincero agradecimiento a mi asesora de tesis, Dra. Doris Castañeda Abanto, por su dedicación, sus orientaciones y su paciencia.

A los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca por su colaboración y participación.

A los docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca; quienes me brindaron sus conocimientos y enseñanzas.

Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás.

-Daniel Goleman

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	16
PARTE I: Problema de investigación	16
1.1. Trasfondo del problema	16
1.2. Formulación del problema	18
1.3. Objetivos.....	19
1.3.1. Objetivo general.....	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Justificación de la investigación	20
PARTE II Marco teórico referencial.....	21
2.1. Antecedentes de la investigación	21
2.2. Bases teóricas.....	28
2.3. Definición de términos básicos	66
2.4. Hipótesis	68
2.5. Variables	69
2.6. Unidad de análisis	69
2.7. Unidad de observación.....	69
2.8. Operacionalización de variables	69
PARTE III: Marco metodológico	70
3.1. Método y diseño de la investigación.....	70
3.2. Población y muestra.....	70
3.2.1. Población	70
3.2.2. Muestra	71
3.3. Instrumentos de recolección de datos	73
3.4. Procesamiento de la información.....	73
CAPITULO II GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA.....	74
2.1. Creación	74

2.2.	Jurisdicción	75
2.3.	Objetivos institucionales	76
2.4.	Misión	77
2.5.	Visión	77
2.6.	Funciones y competencias institucionales	77
2.7.	Organigrama Estructural - Funcional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca....	79
CAPITULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		80
3.1.	Características Socio Demográficas de los Trabajadores	81
3.2.	Clima Organizacional	90
3.3.	Satisfacción Laboral.....	100
CAPITULO IV DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		112
4.1.	Prueba de Independencia.....	114
CAPITULO V PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL		118
CONCLUSIONES		124
RECOMENDACIONES		126
LISTA DE REFERENCIAS		128
Anexos		132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Teoría de los Sistemas de R. Likert	39
Tabla 2. Interrelación de las dimensiones	57
Tabla 3. Definición operacional de las variables Clima organizacional y satisfacción laboral	69
Tabla 4. Población de trabajadores de la M.P.C. según Gerencias	71
Tabla 5. Edad de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	82
Tabla 6. Áreas en las que laboran los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	87
Tabla 7. Clima Organizacional y Satisfacción laboral en la M.P.C Frecuencias Observadas	116
Tabla 8. Clima Organizacional y Satisfacción laboral en la M.P.C Frecuencias Esperadas.....	116
Tabla 9. Ambiente laboral para los trabajadores.....	119
Tabla 10. Capacitaciones	119
Tabla 11. Mejora de la comunicación	120
Tabla 12. Fortalecer el trabajo en equipo.....	121
Tabla 13. Autonomía en las decisiones.....	122
Tabla 14. Intervención sobre la organización	123
Tabla 15. Intervención sobre el trabajador.....	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teoría bifactorial de Herzberg.....	44
Figura 2. Teoría de McClelland.....	46
Figura 3. Género de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	81
Figura 4. Nivel de instrucción de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	83
Figura 5. Lugar de nacimiento de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	84
Figura 6. Empleo adicional de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	85
Figura 7. Sector del empleo adicional de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	86
Figura 8. Modalidad contractual de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	88
Figura 9. Tiempo de servicio de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	89
Figura 10. Percepción de la comunicación entre jefe y subordinado, de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	90
Figura 11. Percepción de la comunicación con sus compañeros de trabajo, de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	91
Figura 12. Percepción sobre el ambiente físico de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	92
Figura 13. Identificación de los trabajadores con la Municipalidad Provincial de Cajamarca	93
Figura 14. Relación entre jefe y subordinado con los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	94

Figura 15. Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre sus jefes.....	95
Figura 16. Frecuencia de episodios de estrés vividos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	96
Figura 17. Percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	97
Figura 18. Percepción sobre el Clima Organizacional en su área.....	98
Figura 19. Sugerencia para mejorar el Clima Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	99
Figura 20. Se siente realizado en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	100
Figura 21. Conformidad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca respecto a su sueldo	101
Figura 22. Motivación del trabajador.....	102
Figura 23. Recompensas recibidas en el trabajo	103
Figura 24. Trabajadores que recibieron recompensas en su trabajo	104
Figura 25. Tipos de recompensas que requieren los trabajadores.....	105
Figura 26. Coincide con su capacitación el puesto que ocupa el trabajador	106
Figura 27. Aspiración de ascenso	107
Figura 28. Molestias de salud como consecuencia del trabajo	108
Figura 29. Tipo de enfermedad presentada.....	109
Figura 30. Percepción del trabajador de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre su Satisfacción Laboral.....	110
Figura 31. Sugerencia de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca para mejorar la Satisfacción Laboral	111

RESUMEN

En la actualidad, las organizaciones están enfocadas en trabajar con base en la gestión del capital humano para fomentar un buen ambiente organizacional en el que los trabajadores puedan expresarse y actuar con autonomía y confianza, dotándoles de los elementos necesarios físicos y psicológicos a fin de lograr un elevado desempeño que a su vez, contribuya en la satisfacción laboral.

La presente investigación tiene como propósito analizar la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Para el logro de dicho objetivo, se analizaron factores relacionados con el clima organizacional (comunicación, condiciones laborales, estrés, involucramiento laboral, supervisión, relaciones sociales, relación con la autoridad y políticas) y la satisfacción laboral (autorrealización, beneficio Laboral, condiciones físicas del trabajo y desarrollo personal).

Los resultados obtenidos en campo reflejan que la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores fue calificada entre bueno y regular, de igual manera fue calificada la satisfacción laboral. En consecuencia, existe una asociación entre ambas variables.

A partir de la información recabada se presenta una propuesta para mejorar la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral

Palabras clave: Municipalidad Provincial, clima organizacional y satisfacción laboral.

ABSTRACT

Today, organizations are focused on work based on human capital management to promote a good organizational environment where workers can express themselves and act with autonomy and confidence, providing them with the physical and psychological elements necessary to Logar high performance which in turn, contributes to job satisfaction.

This research aims to analyze the perception of organizational climate and job satisfaction of employees of the Provincial Municipality of Cajamarca. To achieve this objective, factors related to organizational climate (communication, working conditions, stress, job involvement, supervision, social relations, relationship with authority and political) and job satisfaction (self, Labor benefit, physical conditions were analyzed work and personal development).

The results obtained in the field show that the perception of organizational climate by workers was rated between good and fair, was equally qualified job satisfaction. Consequently, there is an association between two variables.

From the information gathered is presented a proposal to improve the perception of employees on the organizational climate and job satisfaction

Keywords: Provincial Municipality, organizational climate and job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las personas pasan mayor parte de su tiempo en las instituciones para las cuales laboran, es por ello que, los gerentes se preocupan más por la calidad de vida laboral de su personal, y aspectos fundamentales como el clima organizacional y la satisfacción laboral son de gran importancia en el desarrollo estratégico de cualquier organización.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, debido a que, es la percepción que los colaboradores se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

La presente investigación tiene como propósito analizar la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, y se pretende realizar una propuesta de mejora.

La determinación de la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, permitirá comprender a los funcionarios de la entidad, las actitudes de sus trabajadores en función del ambiente laboral que existe o que se fomenta

consciente o inconscientemente. Además permitirá aplicar medidas correctivas para mejorar o fortalecer las capacidades y percepciones de sus colaboradores.

Cabe señalar que son numerosas las investigaciones referentes al clima organizacional y a la satisfacción laboral, los cuales son considerados de gran importancia para cualquier organización sea ésta pública o privada, ejemplos citados de ellos son: Velásquez Cacho Patricia Giovana, 2013; Montesa Chanduvi Nancy Elizabeth, 2010; Ramírez Sáenz Alberto Rafael, 2009; Muñoz Aguilar Estuardo, 2008.

La investigación fue desarrollada mediante seis capítulos:

Capítulo I: Marco teórico y metodológico, se divide en tres partes. PARTE I: Problema de investigación, en la cual se aborda: trasfondo del problema, formulación del problema, objetivos y justificación. PARTE II: Marco teórico referencial, en la cual se aborda: Antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos básicos, hipótesis, variables, unidad de análisis, unidad de observación y operacionalización de variables. PARTE III: Marco metodológico; en la cual se aborda: Método y diseño de la investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capítulo II: Se hizo una descripción acerca de las generalidades de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en sus aspectos fundamentales como son: creación, jurisdicción, objetos, misión, visión, funciones y competencias institucionales, y su estructura orgánica.

Capítulo III: Análisis e interpretación de los resultados, en la cual se grafica o tabula y se interpreta la información recogida de la muestra de la población de trabajadores que colaboraron durante la aplicación de las encuestas y entrevistas.

Capítulo IV: Discusión de los resultados, en la cual se describe el diagnóstico de la percepción de la muestra de la población de los trabajadores referente a las variables en estudio; es decir, el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Capítulo V: Propuesta de solución, en ésta sección se describe una propuesta de solución para mejorar la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, la misma que, permitirá comprender a los funcionarios de la entidad, las actitudes de sus trabajadores en función del ambiente laboral que existe o que se fomenta consciente o inconscientemente. Además permitirá aplicar medidas correctivas para mejorar o fortalecer las capacidades y percepciones de sus colaboradores.

Conclusiones y recomendaciones, se realizó una serie de conclusiones basadas en los objetivos específicos y las recomendaciones respecto a ésta investigación.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

PARTE I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TRASFONDO DEL PROBLEMA

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes que no pueden lograrse mediante iniciativas individuales.

En la actualidad los seres humanos pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, razón por la cual éstas, se preocupan más por la calidad de vida laboral de su personal, a diferencia de años anteriores en donde a los empresarios les interesaba básicamente el rendimiento, dejando de lado el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con las cuales los empleados valoran su trabajo.

El clima organizacional según Litwin y Stringer (citados por Fernández y Gurley, 2003, p32) es: "El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos" y la satisfacción laboral según Michael Nash (1988) se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, la misma que está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

La comprensión de la percepción del trabajador sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, resulta esencial en las organizaciones en las cuales la interacción constante entre los trabajadores puede resultar fundamental para el logro de sus objetivos. No obstante, los estudios son escasos y tienen limitaciones debido a que los trabajadores no siempre sienten la libertad necesaria para expresar su satisfacción e insatisfacción por temor a ser despedidos.

Una institución en la que debe estudiarse la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral, es la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en donde se observa un clima tenso y limitaciones en la satisfacción del personal, repercutiendo, estos aspectos en la calidad del servicio al cliente.

En esta institución se cuenta con personal obrero, auxiliar, técnico, bachiller y profesional que prestan servicio bajo diferentes modalidades contractuales como son: 278 Nombrados (Obreros y Empleados), 114 Mandato Judicial (Obreros y Empleados), 711 Contrato Administrativo de Servicios (CAS), 97 CAS Judiciales y 779 Personal por Proyectos (Obreros y Empleados); su rendimiento se ve reflejado en diferentes aspectos como son: procedimientos administrativos engorrosos, políticas de personal deficientes, dificultad en la toma de decisiones oportunas, presupuesto limitado para el pago de remuneraciones, lo mismo que influye en la motivación de las personas para cumplir con sus actividades y en ocasiones desinterés laboral, poca colaboración entre compañeros de trabajo,

conflictos laborales, deficiente atención al público y a sus propios compañeros, comprometiendo la imagen de la institución, situación que impide la generación de un buen clima organizacional y satisfacción laboral en la que el trabajador produzca en condiciones favorables a su propia realización personal.

En este contexto, es preciso señalar que hasta la fecha se carece de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, de manera específica en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, pues recientemente se conoce que se está concluyendo un trabajo de investigación de Velásquez (2013) sobre estas variables, pero en el Distrito de Baños del Inca, por tanto, se hace necesario desarrollar el presente trabajo en una Institución más grande, como es la Municipalidad Provincial de Cajamarca a fin de contribuir a la generación de conocimiento científico, a partir del cual podrían diseñarse estrategias para mejorar la satisfacción del personal que trabaja en la Municipalidad de Cajamarca.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, 2013?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la percepción del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Identificar los factores que constituyen el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Determinar la percepción de los trabajadores municipales sobre la satisfacción laboral.
- Proponer alternativas para mejorar el clima y la satisfacción laboral del trabajador.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación va a permitir la aplicación de ciertas teorías existentes sobre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral para el personal que presta servicios en la Municipalidad Provincial de Cajamarca; con la finalidad de diseñar estrategias para mejorar la satisfacción del personal que labora en ésta entidad.

Además un ambiente laboral armonioso repercute directamente en la satisfacción laboral, y por ende en la calidad de servicio que brinda cualquier organización, en consecuencia, es fundamental un estudio científico sobre estas variables en un espacio definido como es la Municipalidad Provincial de Cajamarca, institución a la cual acuden diariamente cientos de personas que esperan ser atendidas con eficiencia.

Es importante realizar la presente investigación tomando en cuenta que la investigadora labora en la Municipalidad Provincial de Cajamarca y observa que la insatisfacción laboral de los trabajadores es un problema cotidiano. Una vez identificada y analizada la percepción del trabajador sobre el clima organizacional y su satisfacción laboral, permitirá a las autoridades tomar decisiones en cuanto a creación o reorientación de sus políticas, acciones y metas que faciliten resolver el problema.

Los resultados de la investigación beneficiarán a las autoridades de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, quienes con conocimiento de

causa, podrán tomar decisiones para mejorar tanto el clima como la satisfacción del trabajador.

PARTE II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

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

A NIVEL INTERNACIONAL

Cortez Jiménez, N. (2009), su investigación Diagnóstico del Clima Laboral Hospital Dr. Luis F. Nachón. Veracruz, de naturaleza descriptiva, transversal y observacional, diagnosticó las dimensiones del clima laboral y determinó el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad de sus trabajadores. Población considerada 727: 130 médicos, 200 enfermeras, 171 paramédicos y 226 administrativos. Concluyó que las autoridades no contribuyeron en la realización personal y profesional, así como no existió retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales, siendo el liderazgo el de mejor calificación. El personal en general manifestó una

percepción no satisfactoria del clima laboral que implicó a todas sus dimensiones.

Nieves Freddy E. en el año 1997, realizó una investigación titulada “Desempeño docente y clima organizacional en el liceo “Agustín Codazzi” en Venezuela, estableció la relación existente entre el desempeño Docente y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Estado Aragua”. Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por fijación proporcional. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores TC, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores PH y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el periodo escolar (1994 – 1995). Se desarrolló una investigación de campo no experimental, tipo descriptiva – correlacional de corte transversal o transaccional. Se aplicaron las Escalas Efido y Evado y el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO). La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencia. Los resultados, en general indican que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de

acuerdo a la opinión emitida por docentes y alumnos. En función de los resultados, se emitió las recomendaciones pertinentes.

A NIVEL NACIONAL

Palma Carrillo S. (2007), Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias. Lima, investigación cuantitativa, descriptiva, cuyo objetivo fue determinar la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicio, no así, sin embargo, en relación al clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

En la Universidad San Martín de Porres, Daniel A. Frías Díaz, sustenta la tesis “Clima Organizacional entre grupos de docentes secundarios de una Unidad de Servicios Educativos de Lima Metropolitana”, teniendo como objetivo describir y comparar el clima en una muestra conformada por cien docentes de la unidad de servicios educativos, en función a características sociodemográficas, tipo de muestreo intencional, empleando como instrumento la escala de Clima Social en el trabajo (WE) de Trickett & Moos, que fue validada por la técnica de validez de contenido por Villavicencio (2003).

Los principales resultados obtenidos de acuerdo a las características sociodemográficas se hallaron que en función a la característica de sexo sólo se observó que las mujeres presentan percepciones con tendencia favorable sólo hacia la sub-escala Presión. Para la característica edad no se halló diferencias a nivel sub-escalas, más si por las dimensiones, en el que se observa que los docentes de 35 a 39 años presentan percepciones con tendencia desfavorable hacia la II dimensión: Autorrealización.

Para la característica grado de instrucción, no se evidenció diferencias en ninguna sub-escala. Para la característica Estado Civil, los docentes solteros evidencian percepciones con tendencia favorable sólo hacia la sub-escala Cohesión.

Para la característica Condición Laboral, los docentes contratados evidencian percepciones con tendencia desfavorable sólo hacia la sub-escala: Presión; mientras que los docentes nombrados evidencian percepciones con tendencia desfavorable sólo hacia la sub-escala Innovación y para la característica Tiempo de Servicio, los docentes con menos de un año de Tiempo de Servicio evidencia percepciones con tendencia favorable hacia la sub-escala Cohesión.

Monteza Chanduvi, Nancy Elizabeth, (2010), su investigación “Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico Hospital Essalud Chiclayo”, de naturaleza descriptiva y transversal, cuyo objetivo general fue analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermas del centro quirúrgico Hospital Essalud

Chiclayo, en una población de 46 enfermeras. En los resultados se encontró que existe asociación y por lo tanto influencia entre el clima laboral y la satisfacción de las enfermeras en centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo, situación que se comprobó vía la contrastación de hipótesis realizada ($p < 0.05$).

A NIVEL LOCAL

Velásquez Patricia (2013), en su tesis de Postgrado “Clima organizacional y niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca”, llega a la conclusión que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, respecto al clima organizacional lo calificaron de regular, predominando el factor involucramiento laboral, estando impedidos de lograrlo en su máxima expresión debido a que existe poca colaboración entre el personal de las áreas, cada trabajador aún no asegura sus niveles de logro en el trabajo, en la entidad aún no se afrontan y superan los obstáculos; contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por la Gerencia Municipal.

La investigación realizada determinó que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, situación que se comprobó vía la contrastación de hipótesis realizada ($p < 0.05$). Estos resultados permitirán a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de los Baños del

Inca fortalecer sus capacidades para poder desarrollarse y contribuir con un servicio de calidad a la comunidad que seguramente se verá favorecida, por esta situación que se acaba de investigar y que es muy relevante para todo tipo de organización.

Ramírez Alberto (2009), en su tesis de Postgrado “Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A. y su incidencia en la productividad periodo 2007 - 2008”, llega a las siguientes conclusiones:

El clima laboral de la empresa de servicios de saneamiento y agua Sedacaj S.A. es evaluado de forma negativa por sus trabajadores, aunque hay algunas dimensiones del clima laboral mejor evaluadas que otras. El 53.03% sostiene que el clima es malo, el 15.91% es muy malo, en tanto que para el 31.06% de trabajadores el clima es regular. Es importante destacar que las escalas de excelente y bueno no alcanzaron ningún puntaje.

Los principales motivos por los que se experimenta un clima laboral negativo en la empresa Sedacaj S.A. son: la injerencia política y la empresa no califica, los cambios constantes en los puestos gerenciales que provocan inestabilidad y poco compromiso de los trabajadores.

Después del Análisis del Clima Laboral Negativo en la EPS Sedacaj S.A. se pudo determinar que la mayoría de los trabajadores manifiestan que si rendirían más si el clima fuera más favorable, incluso su productividad aumentaría en 42%.

Muñoz Aguilar, Estuardo (2008), en su tesis de postgrado titulada “Relación entre el estilo gerencial y el clima organizacional como factor de

desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pio X” Ltda. De Cajamarca”, concluye que se utilizaron dos tipos de estilos gerenciales: el estilo autocrático y el estilo democrático, analizados a través de sus formas de administrar. En el estilo autocrático: El dirigente autócrata, cree que la gente no cumple por naturaleza y refuerza la necesidad de “estar encima”, de controlar, de no delegar. No valoran el escuchar porque “él lo sabe todo”; según su criterio los trabajadores están para hacer lo que él dice, nada más. Lo cual creó un clima organizacional de tipo autoritario, donde sus colaboradores se sienten mal porque no se les consulta nada. En el estilo democrático, el dirigente, con mentalidad progresista, pensó en el enorme potencial de creatividad e innovación disponible en sus colaboradores y los estimuló convenientemente, creando un clima organizacional de tipo participativo, donde la administración se realizaba en forma horizontal; los empleados estaban motivados por la participación, donde existía una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados.

Corrales Villanueva Anthony Ray (2006). En su tesis “Cultura Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles del distrito de Cajamarca, 2006”, concluye que el gran problema que se presenta en los servicios de los hoteles es la falta de calidad en los mismos, y esto entre otras cosas es consecuencia de la cultura de las organizaciones. De igual modo concluye que los trabajadores de los hoteles del Distrito de Cajamarca no tienen claramente definidos los parámetros y

lineamientos referentes a la atención al cliente y desempeño laboral, que su organización considera aceptables y adecuados.

Bedoya Sánchez, Enrique O. (2003). En su tesis de post grado “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, afirma que el reto que confronta la función de recursos humanos es el de resolver el dilema entre movimiento a una postura más estratégica al mismo tiempo que satisfacer las necesidades diarias del personal y las relaciones administrativas de la gente en la empresa. La importancia radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales, en la acción de revisar el cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: económicas sociales y tecnológicas.

El autor de la mencionada tesis concluye que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones caracterizadas por escenarios modernos y globalizados a los que las empresas deberán responder con competitividad para permanecer vigentes en el mercado.

2.2. BASES TEÓRICAS

A continuación se describen una serie de teorías pertinentes o relacionadas con el tema de investigación que permiten explicar el comportamiento de las dimensiones de las variables de la investigación.

A. TEORÍAS SOBRE LA PERCEPCIÓN

Teoría Cognitiva

1) Aprendizaje Perceptivo

Los psicólogos de orientación cognitiva o gestáltica opinan que hay otros tipos de aprendizaje que no se explican solo por la asociación de una respuesta a un estímulo. De acuerdo a la teoría de la Gestalt, el sujeto aprende a partir de la observación, mediante la cual se adquiere un conocimiento de nuevas relaciones entre los estímulos. En este conocimiento participan una serie de complejas variables, entre las cuales intervienen las experiencias previas, el nivel de educación, el tipo y grado de motivación. (Salama y Villareal,1992).

2) Estilos de Aprendizaje

A partir de las investigaciones de la psicología cognitiva se ha podido determinar que las personas utilizan diferentes vías para aprender, de acuerdo a recursos más desarrollados en la percepción auditiva o visual, o gracias a habilidades motoras; todo lo cual viene genéticamente determinado.

Entender esto tiene importantes repercusiones en la educación. Algunas personas aprenden mejor de lo que leen o de lo que pueden escribir. Otras tienen una orientación visual (aprendizaje visual) y estas personas

aprenden mejor a través de la observación y presenciando estímulos provenientes de demostraciones prácticas. (Dreifus, 2006. p. 63).

Teoría Ecológica o Percepción Directa

Gibson (1979) afirmó que se pueden explicar casi todas las experiencias perceptuales a partir de la información que se encuentra en el estímulo. Si esto es así, no es necesario estudiar los procesos mentales sino los estímulos.

En resumen, la teoría ecológica sostiene que la percepción en el mundo real no constituye un problema tan complejo. Los seres humanos son activos en el mundo real, se mueven en él, ven las cosas desde diferentes ángulos. Esto proporciona un gran espectro de pistas, como cambios. Estas pistas permiten percibir los objetos y en el ambiente con muy poca incertidumbre.

Teoría Constructiva

Varios teóricos de la percepción, entre ellos Richard P. Gregory y Jerome S. Bruner han reconsiderado el proceso de la percepción desde un punto muy diferente al de Gibson. Para estos investigadores la percepción no viene determinada completamente por los estímulos que llegan a los sentidos; por el contrario, es una construcción activa del perceptor en la cual interviene procesos superiores. Si la percepción dependiera exclusivamente de la información procedente de los estímulos, ésta sería confusa e imprecisa.

La percepción como determinante de la conducta

La importancia de distinguir entre sensación y percepción adquiere más relevancia cuando se trata de comprender sus repercusiones en la vida diaria de las personas.

No sólo la memoria depende de la percepción, también la inteligencia requiere de ella.

Esta relación entre la percepción y muchas otras de las facultades intelectuales le permiten al individuo, entre otras cosas:

- Comprender mejor el entorno
- Adaptarse a él de forma más eficiente
- Comportarse de manera que sobreviva lo más posible
- Contribuir a la supervivencia de su especie.

La misma Organización Mundial de la Salud (OMS) define calidad de vida en términos de la percepción de la persona. Para esta institución calidad de vida se define como: “la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes”.

Como se puede observar, todo se inicia en los órganos de los sentidos con las sensaciones que se generan a partir de los estímulos del medio, tanto internos como externos. La percepción facilita la interpretación de tales sensaciones; esto propicia en muchos de los casos una clara intervención del pensamiento. Sin embargo, la percepción así generada da pie a estados

emocionales específicos, los que son experimentados casi de manera simultánea con la percepción, y por tanto, evaluados por la persona.

B. TEORÍAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Teoría del comportamiento organizacional

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de cómo los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas.

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

Por ello, es importante tratar de entender, dentro de una entidad, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

Teoría de las relaciones humanas

Las primeras contribuciones al desarrollo de una teoría de organización fundamentada en las relaciones humanas se remontan a 1927, año en que Elton Mayo, psicólogo de la Universidad de Harvard, las incorporó al análisis organizativo (de carácter netamente taylorista) que la compañía norteamericana Western Electric llevaba a cabo en su planta de Hawthorne en Illinois (Robbins, 2010). Los resultados de dichos estudios iniciaron una corriente de management en la que se consideraban aspectos relativos a actitudes y motivación de los empleados, así como las relaciones entre trabajadores y directivos.

Las condiciones sociales en los Estados Unidos en los años 60 hacían cada vez menos aplicable el modelo desarrollado por Taylor y Fayol: la satisfacción generalizada de las necesidades materiales básicas hace que los mecanismos de autoridad basados en la satisfacción de estas necesidades dejen de funcionar, dado que el comportamiento de los trabajadores es determinado por la satisfacción de necesidades de orden superior. (Maslow, 1954).

En consecuencia, la comunidad científica, especialmente los psicólogos, desarrolla una modelización más refinada de los mecanismos de influencia, definidos como la posibilidad de alterar la capacidad que tienen los demás

de satisfacer sus necesidades o cumplir sus objetivos, cuya aplicabilidad se considera función de la necesidad de dependencia interpersonal (en este caso, empleado – directivo).

Esta teoría contribuye de manera muy relevante a la investigación ya que permite conocer todo el complejo mundo de las relaciones interpersonales que se manifiestan en toda organización, en donde existen conductas individuales y grupales que influyen positiva o negativamente en el desempeño de la organización en general. En consecuencia, los factores materiales, si bien son importantes, no son determinantes para el mejor rendimiento de los trabajadores.

Teoría del estilo de Liderazgo

El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y el comportamiento de ésta.

El líder tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas. Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores; y la teoría de estilos de liderazgo.

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo:

- **Liderazgo autocrático:** imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.
- **Liderazgo liberal:** el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.
- **Liderazgo democrático:** un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

Según la definición de liderazgo, se puede identificar que éste es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional.

Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento.

Es imposible pensar que este trabajo se adapte a una teoría, por lo que no se toma una sola, debido a la complejidad que representa el estudio del clima organizacional; y si bien las organizaciones del sector público, en este caso la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se han considerado diferentes por lo cual no se pueden manejar de la misma forma que otras, no se puede dejar de lado que todas las organizaciones, sin importar su giro, tamaño, etc., cuentan con recursos humanos como base primordial para el ejercicio de sus labores, por eso se mencionan en este trabajo y se retoma de ellas lo más importante para poder sustentar la realización de una buena investigación.

Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría del CO de Rensis Likert (1961-1974) o de los sistemas de organización, presenta una de las teorías organizacionales más completas, permitiendo visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional

Según Likert (1974) son:

- **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación así como la formación deseada.

En este contexto se consideran tres tipos de variables que determinan el estudio del clima organizacional:

Variables Causales: Son las variables que encauzan el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables Intervinientes: Reflejan el clima interno de la organización, afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: desempeño, lealtad, actitudes, percepción y motivación.

Variables Finales: Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades: son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos parten de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo como lo podemos apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Teoría de los Sistemas de R. Likert

Variables de Liderazgo	Sistema I (explotador)	Sistema II (autócrata)	Sistema III (participativo)	Sistema IV (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados.	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo a un sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control de las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el Superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas del trabajo.	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente.

Fuente: Brunet, L. (2000).

Cuanto más cerca esté el clima participativo - democrático en una organización son mejores las relaciones entre la dirección y su personal así entonces en el caso contrario las relaciones no serán buenas cuando se acerque más al clima tipo autoritario - explotador.

Ésta es la teoría que juega un papel clave para comprender las distintas y complejas percepciones y actitudes de las personas tanto en forma individual como grupalmente y que tienen su manifestación en el comportamiento laboral tan importante hoy más que nunca para que las organizaciones tengan una efectiva actitud e imagen en esta sociedad cada vez más competitiva.

C. TEORÍAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

La motivación ha sido en las últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. *La investigación sobre la motivación se centra básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana.* Antes de que la psicología apareciera como ciencia, los filósofos y los teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra. Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

Teorías sobre motivación

1) Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow)

Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

- **Necesidades Fisiológicas:** Son las necesidades innatas del ser humano como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
- **Necesidades de Seguridad:** Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

- **Necesidades Sociales:** Relacionarse con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto, y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicos y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.
- **Necesidades de Autoestima:** Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- **Necesidades de Autorrealización:** Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un

ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

Teoría de los dos factores (Herzberg)

La teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción de Frederick Herzberg (1959), se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

- **Factores higiénicos:** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios;

estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

- **Factores motivacionales:** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Síntesis: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

Esta teoría explica y permite comprender la relación de un individuo con su trabajo así como la actitud en su actividad laboral, bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, y que obviamente se va a manifestar en un determinado desempeño en la organización donde se encuentre.

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	
FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN		FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN	
SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc. 	INSATISFACTORES
	<ul style="list-style-type: none"> • Status elevado. • Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc. 	

Figura 1. Teoría bifactorial de Herzberg

Fuente: Frederick Herzberg (1959).

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores motivacionales e higiénicos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

Modelo situacional de motivación (Vroom)

Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son: a) los objetivos individuales b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que

representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad.

Teoría de la expectativa (Lawler)

El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.

Teoría de las necesidades (Mc.Clelland)

Esta teoría se basa en tres necesidades:

- **Necesidades de Realización:** Su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.
- **Necesidades de Poder:** Su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

- **Necesidades de Afiliación:** Su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.



Figura 2. Teoría de McClelland
Fuente: McClelland , D. C. (1987).

D. CLIMA ORGANIZACIONAL VS. SATISFACCIÓN LABORAL

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción laboral y, de ciertas variables personales, como la autoeficacia, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo. La aportación más relevante y convergente en estas investigaciones

señala que es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No sorprende entonces que, la relación de las variables organizacionales y personales esté representando una influencia relevante sobre la dinámica de la vida organizacional. En este contexto histórico se desgranar cincuenta años de seguimiento científico sobre esta curiosa relación que se establece entre el clima organizacional y la satisfacción laboral que, aunque de un modo intuitivo pueda parecer obvia, adquiere matices diferentes, pertinentes todos ellos a la singularidad de los diferentes contextos organizativos. (Chiang, Martín, Nuñez, 2010).

E. DIFERENCIA ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Chiavenato, I., 1975, p. 416. El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores

estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales).

En síntesis, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización respecto a su ambiente laboral y a aspectos como autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación, y condiciones laborales que facilitan su trabajo. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Schultz, 1991, p. 55. “Hay muchos factores que repercuten en la satisfacción laboral y que no forma parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas, tiempo libre, relaciones familiares y afiliaciones sociales”. Son factores que la empresa no puede modificar, pero si sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Acosta, S., 1996, p. 106. Definió a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, “las actitudes son determinadas conjuntamente por las actitudes del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser”.

Toro, 2001, p. 70. El clima organizacional y satisfacción laboral son dos asuntos diferentes, por su naturaleza, sus causas, y sus consecuencias. No obstante se relacionan estrechamente por ser fenómenos psicosociales que se producen en el contexto organizacional y afectan las actuaciones de las personas en el trabajo.

Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo y en consecuencia, afectan su desempeño.

Álvarez, 1992, p. 43, Clima y Satisfacción pueden evaluarse objetivamente para emplear los datos como indicadores objetivos de calidad de vida en el trabajo. “Los dos son además fenómenos que corresponden a rubros de lo que suele llamarse el capital intelectual de una organización”.

Chiavenato, I., 1999, la satisfacción laboral está íntimamente ligada con el clima organizacional. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Es decir con los niveles de satisfacción del empleado, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación a los resultados.

Estrada, 2002, p. 125. El clima organizacional, si es alto y favorable, muy probablemente provocará satisfacción en el puesto. “El análisis del clima organizacional es una herramienta fundamental que nos permite conocer el

nivel de satisfacción del empleado, así como canalizar sus opiniones, percepciones, intereses o motivaciones”.

Vásquez, 1996, p. 135, plantea que existen diferencias entre la satisfacción y el clima:

- 1) La satisfacción se centra sobre algo particular mientras que el clima se refiere a la organización como un todo.
- 2) La satisfacción es valoración afectiva, el clima es descripción de cómo es la organización.
- 3) La unidad de análisis en la satisfacción es el individuo particular, mientras que en el clima es la organización como tal.
- 4) La construcción de instrumentos de medida para ambos constructos debe diferenciarlos.

Con base en lo anterior se puede decir, que las investigaciones recientes relacionadas con el clima organizacional plantean que la manera como el empleado percibe el clima, puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque ésta última también está influenciada por otros factores. Como por ejemplo: las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de su actividad, o la percepción de

eficacia de su actividad. Y decir también que es muy posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la organización con el éxito de la misma.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

Es indispensable para las organizaciones, crear un clima laboral adecuado, puesto que como ya se ha dicho, esto producirá una mejora de la productividad a largo plazo, ya que de esta manera, posiblemente se obtengan mejores decisiones tácticas, mayor rendimiento del trabajo realizado, y menor absentismo.

Si se diera esta relación directa, esto podría ser una buena herramienta de trabajo para las empresas, ya que no puede incidirse directamente en la satisfacción de un individuo, pero sí en las dimensiones del clima organizacional.

F. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Las dimensiones del clima organizacional según Sandoval (2004) son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, 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.

Likert resalta que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- ✓ **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- ✓ **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- ✓ **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- ✓ **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- ✓ **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- ✓ **Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- ✓ **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

- ✓ **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- ✓ **Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- ✓ **Responsabilidad individual:** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- ✓ **Remuneración:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- ✓ **Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- ✓ **Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- ✓ **Tolerancia al conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- ✓ **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

- ✓ **Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- ✓ **Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- ✓ **Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- ✓ **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- ✓ **Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- ✓ **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- ✓ **Estatus.** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- ✓ **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

- ✓ **Centralización de la toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- ✓ **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- ✓ **Apertura a los cambios tecnológicos.** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- ✓ **Recursos Humanos.** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- ✓ **Comunicación.** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- ✓ **Motivación.** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- ✓ **Toma de decisiones.** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Luc Brunet, afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- ✓ **Autonomía Individual.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- ✓ **Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- ✓ **Tipo de recompensa.** Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- ✓ **Consideración, agradecimiento y apoyo.** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

A continuación, se presenta un análisis de interrelación de las dimensiones de los autores anteriores:

Tabla 2. Interrelación de las dimensiones

Litwin y Stringer	Pritchard y Karasick citado por Dessler (1963)	Bowers y Taylor	Brunet
Estructura	Autonomía	Apertura a los cambios tecnológicos	Autonomía individual
Responsabilidad individual	Conflicto y cooperación	Recursos humanos	Grado de estructura que impone el puesto
Remuneración	Relaciones sociales		Tipo de recompensa
Riesgos y toma de decisiones	Estructura	Comunicación	Consideración, agradecimiento y apoyo
Apoyo	Remuneración	Motivación	
Tolerancia al conflicto	Rendimiento	Toma de decisiones	
	Motivación		
	Estatus		
	Flexibilidad e innovación		
	Centralización de la toma de decisiones		
	Apoyo		

Fuente: Velásquez, 2013.

Las dimensiones de la satisfacción laboral según Locke (1976), quién definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona". Existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral, “la aproximación unidimensional” y “la aproximación multidimensional de las facetas de la satisfacción laboral”.

La aproximación unidimensional se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas.

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

Locke (1976), identificó nueve dimensiones: La satisfacción con el trabajo, la satisfacción con el salario, la satisfacción con las promociones, la satisfacción con el reconocimiento, la satisfacción con los beneficios, la satisfacción con las condiciones de trabajo, la satisfacción con la supervisión, la satisfacción con los compañeros y la satisfacción con la compañía y la dirección.

Peiro (1989), señala que los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo. Mientras que los agentes de la satisfacción laboral son la propia persona, los supervisores, los compañeros, etc.

G. ESCALA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para efectos de esta investigación se toma como punto de referencia los estudios realizados en nuestro medio por la Dra. Sonia Palma Carrillo, es una de las personas que más ha estudiado sobre clima laboral, razón por la cual citamos definiciones de su obra Manual de Escala Clima Laboral, como base teórica:

El concepto Cultura derivado de la antropología y la sociología se vincula a la acción colectiva de un grupo humano, desarrollado por acciones, decisiones, procedimientos formales e informales que tipifica y explica una serie de comportamientos proyectan una imagen interna y externa que se asocia al éxito organizacional. La difusión del empleo del concepto de

cultura probablemente se deba según Furnham y Gunter (2001) a la importancia que toma en la administración moderna los elementos intrínsecos de la cultura organizacional antes que en la estrategia administrativa, a la visión de la organización como sistema social y a la trascendencia constructivista que implican las percepciones de los trabajadores.

Sin duda, la formación de una cultura surge desde la visión con la que toda organización se funda para desarrollarse en el marco de la experiencia e interacción con los propios miembros de una entidad y los del entorno. Es así que para Schein, E (1995) la formación de normas en torno de incidentes críticos y la actuación de los líderes resultan fundamentales en el establecimiento de una cultura institucional.

En suma, la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y, por tanto, en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Una norma, aplicada a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros. Y el clima

organizacional es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización.

Al evaluar el clima organizacional se está evaluando a parte de la cultura organizacional, esta última es difícil de evaluar por su complejidad.

H. ESTRÉS

Definición de Estrés

El estrés, es un estado vivencial displacentero sostenido en el tiempo, acompañado en mayor o menor medida de trastornos psicofisiológicos que surgen en un individuo como consecuencia de la alteración de sus relaciones con el ambiente que impone al sujeto demandas o exigencias que objetiva o subjetivamente, resultan amenazantes para él y sobre las que tiene o cree tener poco o ningún control. (Zaldívar, 1996).

El estrés a su vez se clasifica en estrés positivo y negativo lo que los diferencia uno del otro es la intencionalidad en la cual el sujeto maneja el grado de tensión de la situación, es decir el estrés positivo o eutrés es aquel grado de tensión que experimenta el ser humano y el cual lo motiva a realizar sus actividades cotidianas, por el contrario el estrés negativo o distrés es el grado de tensión que experimenta un sujeto en una situación que percibe como angustiante la cual puede acarrearla desequilibrio psicofisiológico. (Selye, 1936).

Definición de estrés laboral

Se define como “respuesta fisiológica, psicológica y conductual de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”.

El estrés aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.

El estrés laboral es casi inevitable en muchos trabajos. Cuando la presión empieza a acumularse ocasiona un efecto negativo en nuestras emociones, en nuestro proceso de pensamiento y en nuestra condición física. Si el estrés se vuelve excesivo, los empleados presentan diversos síntomas de estrés que pueden perjudicar su desempeño en el trabajo y su salud e incluso deteriorar su capacidad de hacer frente al ambiente. (Keith, 1999).

1) Factores del estrés laboral

Keith (1999) plantea que, los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

Algunos de los principales factores psicosociales que con notable frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral se señalan a continuación:

- **Desempeño profesional:** Trabajo de alto grado de dificultad, trabajo con alto grado de atención, actividades de gran responsabilidad, funciones contradictorias, creatividad e iniciativa restringidas, cambios

tecnológicos intempestivos, ausencia de plan de vida laboral, amenaza de demandas laborales.

- **Dirección:** Liderazgo inadecuado, mala utilización de las habilidades del trabajador, mala delegación de responsabilidades, relaciones laborales, ambivalentes, manipulación o coacción del trabajador, motivación deficiente, falta de capacitación y desarrollo del personal.
- **Organización y función:** Prácticas administrativas inapropiadas, atribuciones ambiguas, desinformación y rumores, conflicto de autoridad, trabajo burocrático, planeación deficiente.
- **Tareas y actividades:** Cargas de trabajo excesiva, autonomía laboral deficiente, ritmo de trabajo apresurado, exigencia excesivas de desempeño, actividades múltiples, trabajo monótono.
- **Medio ambiente de trabajo:** Condiciones físicas laborales inadecuadas, espacio físico restringido, exposición a riesgo físico constante, ambiente laboral conflictivo, trabajo no solidario.
- **Jornada laboral:** Rotación de turnos, jornadas de trabajo excesivas, duración indefinida de la jornada, actividad física corporal excesiva.
- **Empresa y entorno social:** Políticas inestables de la empresa, ausencia de corporativismo, falta de soporte jurídico por la empresa, intervención y acción sindical, salario insuficiente.

Es bueno tener en cuenta estos factores, porque de esta manera se sabe a ciencia cierta cual es el disparador del estrés en el empleado, y es lo que ocasiona su mal desempeño dentro de la empresa.

I. DISCUSIÓN FINAL SOBRE EL MARCO TEÓRICO

Las sesiones antes indicadas, identifican que dentro de las organizaciones, el ambiente de trabajo juega un papel importante en el comportamiento de los empleados y sus superiores; es de importancia hacer incapié que el Clima Organizacional engloba un conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento. Así mismo el clima laboral está definido como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y a aspectos como autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación, y condiciones laborales que facilitan su trabajo. Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción laboral y, de ciertas variables personales, como la autoeficacia, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo, no obstante, no basta con solo conocer los resultados arrojados, sino

que es necesario generar planes de acción y estrategias que permitan mejorar oportunamente, las áreas de atención que lo requieran.

Esto con el objetivo de analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, proponiendo recomendaciones para mejorar estas variables en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto.

Chiavenato, I. (1975) p. 416. El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales); a partir ello, se determinará el clima laboral existente en la Municipalidad Provincial de Cajamarca como entidad del Estado, en donde laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, las cuales en forma conjunta, generan un ambiente que repercute en forma general.

Acosta, S. (1996) p. 106. Definió a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, “las actitudes son determinadas conjuntamente por las actitudes del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser”.

Apoyando a estas conceptualizaciones, la teoría del clima organizacional de Likert permitió durante el desarrollo de esta investigación visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza del clima, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que se persigue es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Y en cuanto a la satisfacción laboral, la Teoría de los dos factores (Herzberg), que permitió visualizar y conceptualizar los dos factores que influyen en la motivación de un individuo que son: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Y por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

Aunado a esta investigación se tomó como conocimiento más específico a las dimensiones del clima organizacional, según Likert (8 dimensiones): Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, de los procesos de influencia, de los procesos de toma de decisiones, de los procesos de planificación, de los procesos de control, y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. (Velásquez, 2013).

Y para la satisfacción laboral las dimensiones de Locke que facilitó tener como referencia las dimensiones de: satisfacción con el trabajo, satisfacción con el salario, satisfacción con las promociones, satisfacción con el

reconocimiento, satisfacción con los beneficios, satisfacción con las condiciones de trabajo, satisfacción con la supervisión, satisfacción con los compañeros y la satisfacción con la compañía y la dirección.

De esta forma, la presente investigación, obtuvo resultados, para el cumplimiento de las preguntas de investigación, relativas al clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

En este acápite se definen los términos fundamentales en los cuales se basa esta investigación:

AMBIENTE LABORAL: La organización para hacer del grupo más eficaz, debe tomar en cuenta cada uno de los distintos aspectos, como son: las instalaciones, la tecnología con que cuenta, la distribución de espacios, los sistemas de motivación, la estructura y el tamaño, tomándolos como factores capaces de influir en el grado de identificación de los trabajadores hacia la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. El clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral,

percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, que cada organización adopta y acumula con el tiempo, que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros.

ORGANIZACIÓN: Son creaciones humanas en las que los individuos interactúan, y principalmente interdependientemente trabajan con una estructura para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, para lograr ventajas competitivas y para hacerlo de una manera eficaz, eficiente, obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades y lograr un objetivo común.

PERCEPCIÓN: Es el conocimiento directo, no conceptual, de los objetos físicos. Es la imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y

necesidades. Es resultado de un proceso de selección, interpretación y corrección de sensaciones.

SATISFACCIÓN LABORAL: Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: “Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas, pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, yo hago que trabajo”. Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad”.

2.4. HIPÓTESIS

H0: No existe relación o dependencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

H1: Existe relación o asociación o correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

2.5. VARIABLES

Variable Independiente: Clima organizacional

Variable Dependiente: Satisfacción laboral

2.6. UNIDAD DE ANÁLISIS

La Municipalidad Provincial de Cajamarca.

2.7. UNIDAD DE OBSERVACIÓN

Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

2.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 3. Definición operacional de las variables Clima organizacional y satisfacción laboral

Variable	Definición	Indicadores	Técnica de recolección de datos
Variable independiente Clima Organizacional	El conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente, y que se constituye en una importante fuerza para influir en su comportamiento y desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> - Calificación del clima - Identidad con la Institución - Relación con el jefe - Percepción del trabajo con el jefe. - Presencia de estrés - Comunicación - Condiciones físicas 	Encuesta Entrevista.
Variable dependiente Satisfacción Laboral	La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, la misma que está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Realización personal - Confomidad con el sueldo - Motivación - Puesto de trabajo - Expectativas de ascenso - Calificación de la satisfacción - Estímulos y recompensas 	Encuesta Entrevista.

PARTE III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza de los objetivos que se persiguen es correlacional (busca determinar el grado de asociación estadística positiva o negativa entre 02 variables). Por la naturaleza de los datos es un estudio cuantitativo (se procesan datos numéricos). Por su temporalización se trata de un estudio transversal (pues se permite estimar la magnitud y distribución de una condición en un momento dado). Por el tipo de manipulación de las variables se trata de un estudio no experimental (pues el evento observado ya sucedió).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN

La población en estudio está conformada por todo el personal que presta servicios en la Municipalidad Provincial de Cajamarca bajo diferentes modalidades contractuales como son: 278 Nombrados (Obreros y Empleados), 114 Mandato Judicial (Obreros y Empleados), 711 Contrato Administrativo de Servicios (CAS), 97 CAS Judiciales y 779 Personal por Proyectos (Obreros y Empleados), los mismos que laboran en 16 Gerencias.

Tabla 4. Población de trabajadores de la M.P.C. según Gerencias

N°	GERENCIA - SUB GERENCIA - UNIDADES	POBLACIÓN
1	Órgano de Control Institucional	10
2	Alcaldía	21
3	Gerencia Municipal	11
4	Oficina de Asesoría Jurídica	10
5	Procuraduría Pública Municipal	10
6	Oficina de Secretaria General	8
7	Oficina de Comunicaciones y Relaciones Institucionales	41
8	Oficina General de Informática y Sistemas	38
9	Oficina General de Administración	105
10	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	20
11	Gerencia de Infraestructura	440
12	Gerencia de Desarrollo Territorial	158
13	Gerencia de Desarrollo Económico	144
14	Gerencia de Desarrollo Social	184
15	Gerencia de Desarrollo Ambiental	487
16	Gerencia de Seguridad Ciudadana	292
TOTAL		1979

3.2.2. MUESTRA

La muestra está constituida por 237 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Unidad de análisis: Municipalidad

N° de Personas: 237

Muestra: Se utilizó el muestreo aleatorio simple

Para la selección del tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(X - \mu)^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población total de la MPC (1979 trabajadores)

z² = Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo cual equivale a un nivel de confianza del 90% en la estimación de la muestra. Por lo tanto el valor de $Z = 1.645$.

P y q = Representan la probabilidad de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce ésta probabilidad, por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

(X – μ)² = Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina debe ser 0.10 o menos. En este caso se considera 0.05.

Luego reemplazando los datos en la ecuación anterior se obtuvo una muestra de 227 trabajadores a encuestar.

$$n = \frac{(1.645)^2 * 1979 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (1979 - 1) + 1.645^2 * 0.5 * 0.5} = 237$$

3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Encuesta, aplicada a una muestra de los trabajadores (administrativos y obreros) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en ella se indagó acerca de su percepción sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

El cuestionario – instrumento de la encuesta - contiene un conjunto de preguntas referentes a las variables de investigación, éste fue previamente piloteado, luego de tal actividad se procedió a elaborar la versión final de la encuesta que se aplicó de manera definitiva de acuerdo a criterios estadísticos.

La entrevista también fue de utilidad, en el caso de las autoridades responsables de salvaguardar los derechos de los trabajadores, tales como: Los dirigentes del: Sindicato de trabajadores Municipales y Sindicatos de trabajadores Municipales Indeterminados (6 entrevistas).

3.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información se empleó lo siguiente:

- Cuadros y gráficos estadísticos para variables cualitativas.
- Para el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico informático SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 22 para Windows 7, así como Microsoft Excel (hoja de cálculo).

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA

2.1. CREACIÓN

El 03 de enero de 1854 la población se movilizó por la Ciudad, enfrentándose con armas de fuego a las fuerzas del Subprefecto Julián del Campo y Montero, logrando la rendición de las fuerzas gobiernistas y firmando un convenio de paz; al día siguiente suscribieron un acta popular, acordando crear el Departamento de Cajamarca. Se constituyó, así, la Junta Departamental, integrada por Juan Antonio Egúsqiza, Pedro José Villanueva y Toribio Casanova López.

La ciudad de Cajamarca se constituye como capital del departamento del mismo nombre por Decreto Supremo dado por el Mariscal Ramón Castilla el 11 de febrero de 1855. El 14 de setiembre de 1986, la Organización de Estados Americanos la declara como Patrimonio Histórico y Cultural de Las Américas.

Es una de las ciudades históricas más importantes del Norte del país donde se unieron dos grandes culturas: la incaica y la española. La ciudad conserva su arquitectura colonial, además de monumentos incaicos, como: el Cuarto

de Rescate, pero también, es conocida por su cultura popular, entre la que destaca la celebración del carnaval, así como su importante producción de lácteos.

Cercana al cerro y al complejo arqueológico de Cumbe Mayo (razón por la que es apodada la flor del Cumbe), la ciudad está ubicada en el extremo oeste del valle homónimo. La colina de Santa Apolonia se encuentra a pocas cuadras de la plaza de armas (2720 msnm).

2.2. JURISDICCIÓN

La provincia de Cajamarca corresponde a una de las trece provincias del Departamento de Cajamarca y se divide en doce distritos, los cuales son: Cajamarca, Asunción, Chetilla, Cospán, Jesús, Llacanora, La Encañada, Los Baños del Inca, Magdalena, Matara, Namora y San Juan. Limita con las siguientes provincias: por el Norte limita con Hualgayoc, al Este con Celendín, San Marcos y Cajabamba, al Sur con el departamento de La Libertad y al Oeste con Contumazá y San Pablo. El territorio de la provincia de Cajamarca tiene una extensión de 2.979,78 km², con una población residente de 316,152 habitantes, según el Censo del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI del 2007. Tanto en la misma Cajamarca como en sus alrededores hay una gran oportunidad para visitas turísticas, como son: el cerro Santa Apolonia y "la silla del Inca", la Catedral e iglesias

de Cajamarca, el Cuarto del Rescate (donde se tuvo prisionero al Inca Atahualpa), el conjunto monumental Belén, las Cataratas de Llacanora, los Baños del Inca, las Ventanillas de Otuzco, el complejo arqueológico de Cumbemayo, la hacienda La Colpa, la Granja Porcón y Las cavernas de Callacpuma, entre otras.

Cajamarca constituye una circunscripción político - administrativa de nivel distrital, que determina el ámbito territorial de gobierno y administración local del Estado, su población está integrada por su identidad histórico - cultural y un ámbito geográfico que sirve de soporte de sus relaciones sociales, económicas y administrativas.

2.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Enmarcar a la gestión municipal dentro de una organización moderna y competitiva como parte del proceso de desarrollo de Cajamarca.
- Brindar al vecino una ciudad segura, saludable y ordenada.
- Brindar apoyo a la población menos favorecida del distrito de Cajamarca.
- Promover la actividad económica, comercial, turística y cultural de Cajamarca.

2.4. MISIÓN

La Municipalidad Provincial de Cajamarca, entidad pública que promueve el desarrollo, el respeto al medio ambiente y a la vida, mejorando y ampliando la infraestructura vial productiva y de comercialización, optimizando los servicios municipales, logrando así una ciudad saludable, segura y ordenada. Además de coadyuvar a elevar la conciencia cívica de la ciudadanía promoviendo la revalorización de la identidad cultural, el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

2.5. VISIÓN

"Gobierno Local democrático, concertador y descentralista de la provincia, que promueve el desarrollo sustentable para mejorar las condiciones de vida e impulsar el potencial turístico."

2.6. FUNCIONES Y COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

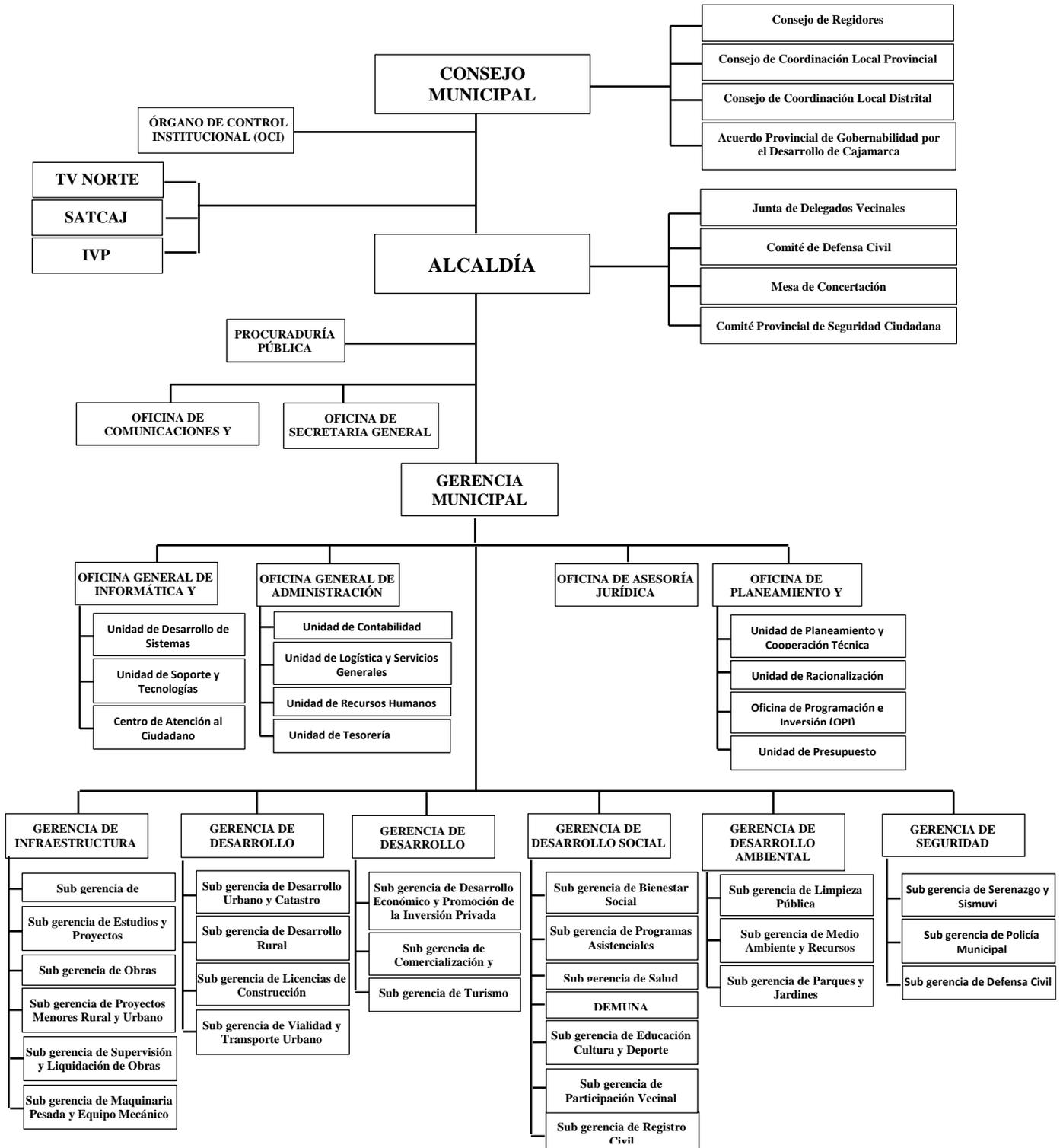
La Municipalidad Provincial de Cajamarca ejerce, de manera exclusiva o compartida, una función promotora, normativa y reguladora, así como las funciones de ejecución, fiscalización y control en las materias de su competencia y atribución que se señalan en la Constitución Política del Perú, la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de

Municipalidades; en concordancia y cumplimiento de las demás disposiciones legales y normativas que le corresponden como parte del Sector Público en el Perú.

Las funciones generales de la municipalidad señaladas en las normas sustantivas de su ordenamiento legal son:

- a. Aprobar su organización interna y su presupuesto.
- b. Aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil.
- c. Administrar sus bienes y rentas.
- d. Crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, conforme a ley.
- e. Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad.
- f. Planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial.

2.7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL - FUNCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA



Fuente: Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2013.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El clima organizacional y la satisfacción laboral identificados en la presente investigación, a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, demuestran que, estos dos grandes aspectos tienen un accionar relevante en el funcionamiento de toda organización y la Municipalidad Provincial de Cajamarca, no es ajena a ésta manifestación que diariamente es parte de su vida institucional. En este sentido, es particularmente importante que las autoridades municipales establezcan y fomenten un ambiente organizacional que fortalezca el clima organizacional y la satisfacción laboral con lo que, como consecuencia, lograría una mayor motivación y desempeño laboral.

En ésta investigación de diagnóstico de la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en la que, se aplicó una encuesta a una muestra de la población de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, obteniéndose los siguientes resultados generales:

3.1. CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS DE LOS TRABAJADORES

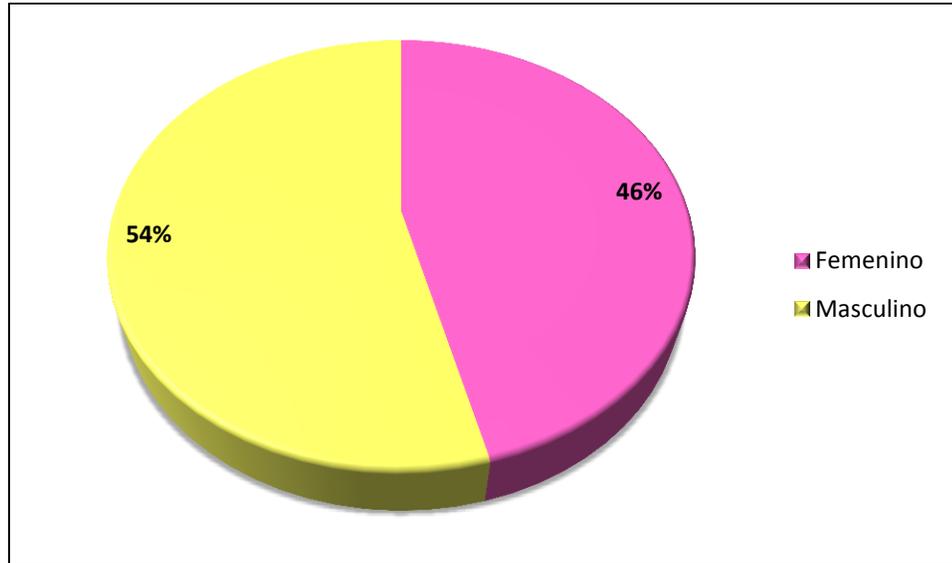


Figura 3. Género de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

De la figura 3 se observa que el 54% de los trabajadores encuestados en la Municipalidad Provincial de Cajamarca son del género masculino mientras que el 46% son del género femenino.

Tabla 5. Edad de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Rangos de Edad	Frecuencia	Porcentaje (%)
20 - 30 años	80	34
31 - 40 años	97	41
41 - 50 años	50	21
51 - 60 años	9	4
61 a más años	1	0
Total	237	100%

En la tabla 5 se observa que la mayoría de los trabajadores corresponden al grupo de edad de entre 31 y 40 años. Si se suma los mayores porcentajes se aprecia que el 75% de trabajadores corresponden a grupos de entre 20 y 30 años, lo cual demuestra que en términos generales se cuenta con personal relativamente joven, que podrían presentar predisposición a mejoras en el ambiente de trabajo. Porcentajes inferiores agrupan a trabajadores con mayor experiencia.

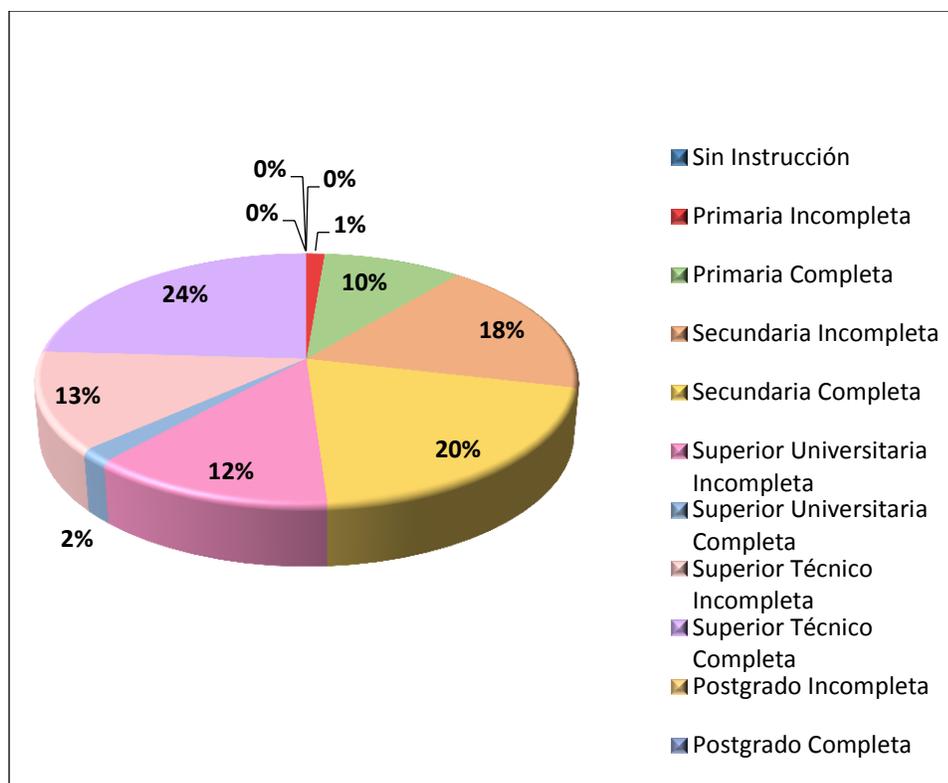


Figura 4. Nivel de instrucción de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

En la figura 4 se observa que el 24% de los trabajadores encuestados tiene educación Superior Técnico Completo, el 20% tiene Secundaria Completa, el 18% tiene Secundaria Incompleta, el 13% tiene Superior Técnico Incompleta, el 12% tiene Superior Universitaria Incompleta, el 10% tiene Primaria Completa. Sólo el 2% y 1% tiene educación Superior Universitaria Completa y Primaria Completa respectivamente. El nivel profesional adquirido por los trabajadores es importante para los gerentes al momento de asignarles cargos y funciones, ya sea como personal administrativo o personal obrero.

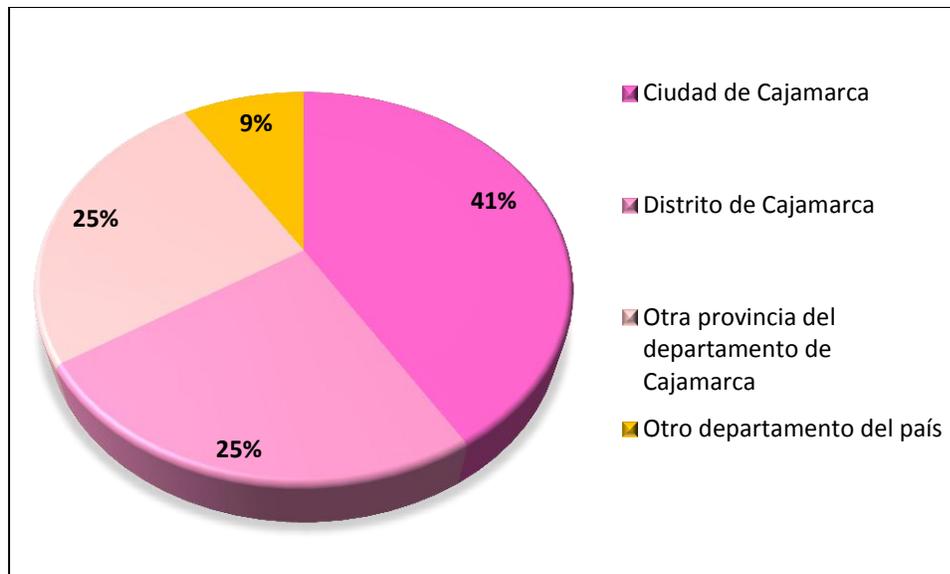


Figura 5. Lugar de nacimiento de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

En la figura 5 se observa que el lugar de nacimiento del 41% de los trabajadores encuestados es la ciudad de Cajamarca, el 25% pertenecen a otra provincia o distrito de Cajamarca mientras que el 9% pertenecen a otro departamento del país.

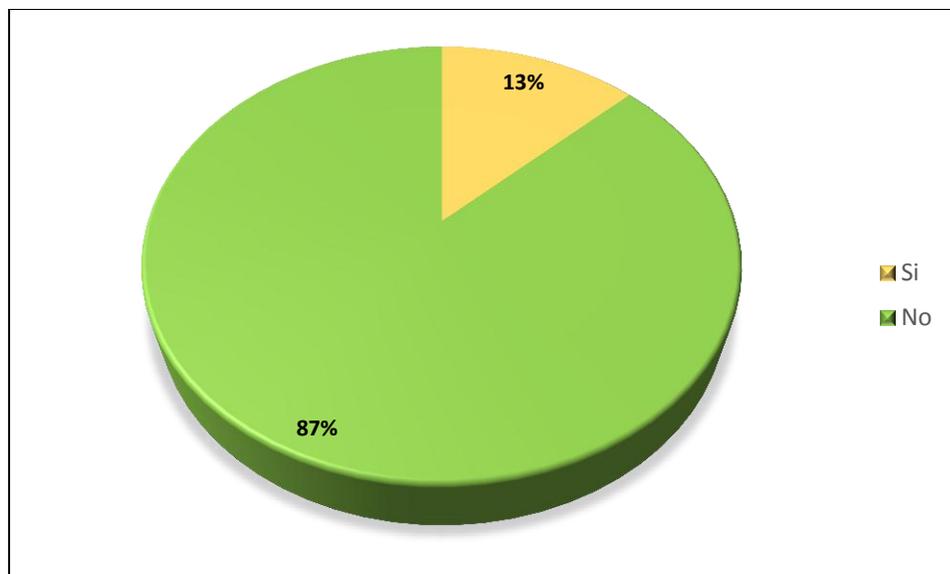


Figura 6. Empleo adicional de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

De los trabajadores encuestados el 87% manifestó que no tienen un empleo adicional mientras que el 13% reveló que si cuentan con un empleo adicional, lo cual podría repercutir en una mayor presión para cumplir con las obligaciones que implica tener dos trabajos en paralelo.

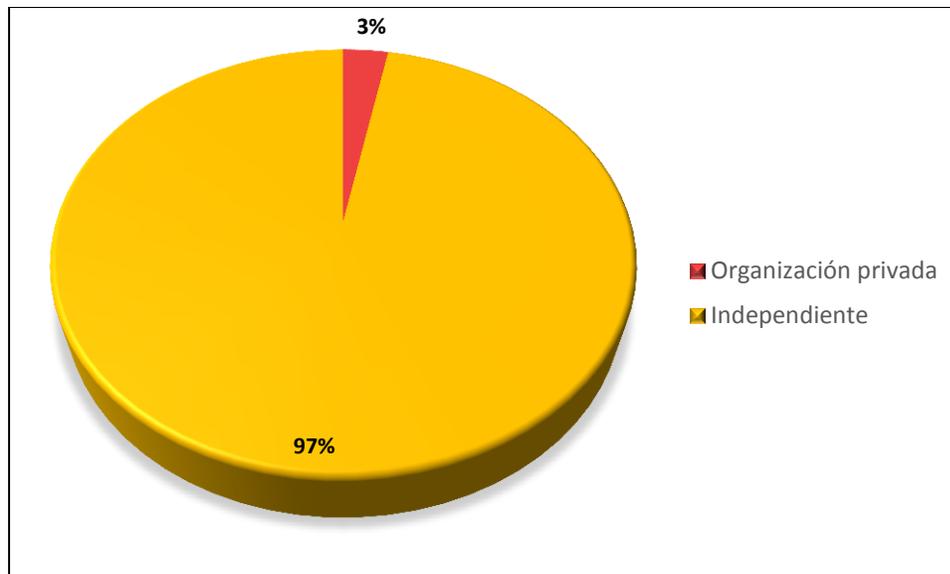


Figura 7. Sector del empleo adicional de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

De los trabajadores encuestados que revelaron que si cuentan con un empleo adicional, el 97% manifestó que trabaja de manera Independiente mientras que el 3% trabaja en una entidad del sector privado.

Tabla 6. Áreas en las que laboran los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Gerencia	Frecuencia	Porcentaje
Órgano de Control Institucional	1	0%
Alcaldía	3	1%
Gerencia Municipal	1	0%
Oficina de Asesoría Jurídica	1	0%
Procuraduría Pública Municipal	1	0%
Oficina de Secretaria General	1	0%
Oficina de Comunicaciones y Relaciones Institucionales	5	2%
Oficina General de Informática y Sistemas	5	2%
Oficina General de Administración	13	5%
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	2	1%
Gerencia de Infraestructura	53	22%
Gerencia de Desarrollo Territorial	19	8%
Gerencia de Desarrollo Económico	17	7%
Gerencia de Desarrollo Social	22	9%
Gerencia de Desarrollo Ambiental	58	24%
Gerencia de Seguridad Ciudadana	35	15%
Total	237	100%

En la tabla 6, se aprecia que el 24% de los trabajadores encuestados pertenecen a la Gerencia de Desarrollo Ambiental, el 22% pertenecen a la Gerencia de Infraestructura, el 15% pertenecen a la Gerencia de Seguridad Ciudadana, el 9% pertenece a la Gerencia de Desarrollo Social, el 8% pertenece a la Gerencia de Desarrollo Territorial, el 7% pertenece a la Gerencia de Desarrollo Económico, el 5% pertenece a la Oficina General de Administración, el 2% pertenecen a la Oficina de Imagen y Relaciones Institucionales y la Oficina General de Informática y Sistemas, el 1% pertenecen a las demás Gerencias. De estos resultados, se puede determinar que la Municipalidad Provincial de Cajamarca, está orientado a la construcción de obras y a cuidar el medio ambiente.

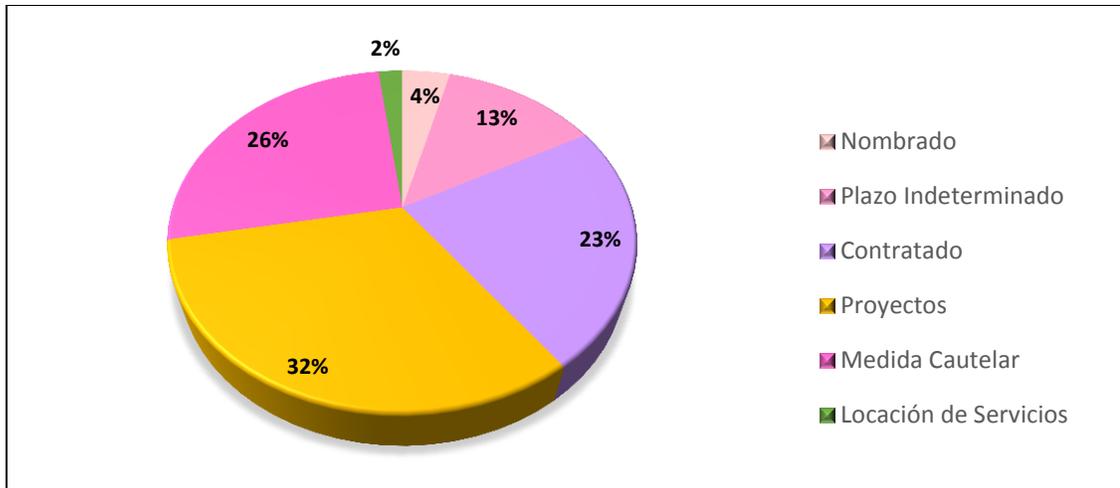


Figura 8. Modalidad contractual de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

En la figura 8 se puede observar que de los trabajadores encuestados el 32% pertenecen a la modalidad de Proyectos, el 26% a Medida Cautelar (como consecuencia de haber hecho valer su derecho ante un actuar ilegal del empleador), el 23% Contratados, el 13% a Plazo Indeterminado (conformado por trabajadores que han adoptado esta modalidad contractual por diversos supuestos entre ellos y el más común por la emisión de un fallo judicial). Sólo para el 4% y el 2% son nombrados y locación de servicios respectivamente. Desde el punto de vista legal, la violación a los derechos del trabajador debido a la falta de estabilidad laboral principalmente se ve reflejada en la falta de incentivos, estabilidad económica y que por la inestabilidad laboral se ve afectada la tranquilidad y concentración necesaria en los trabajadores para poder desempeñarse satisfactoriamente en el cumplimiento de sus funciones.

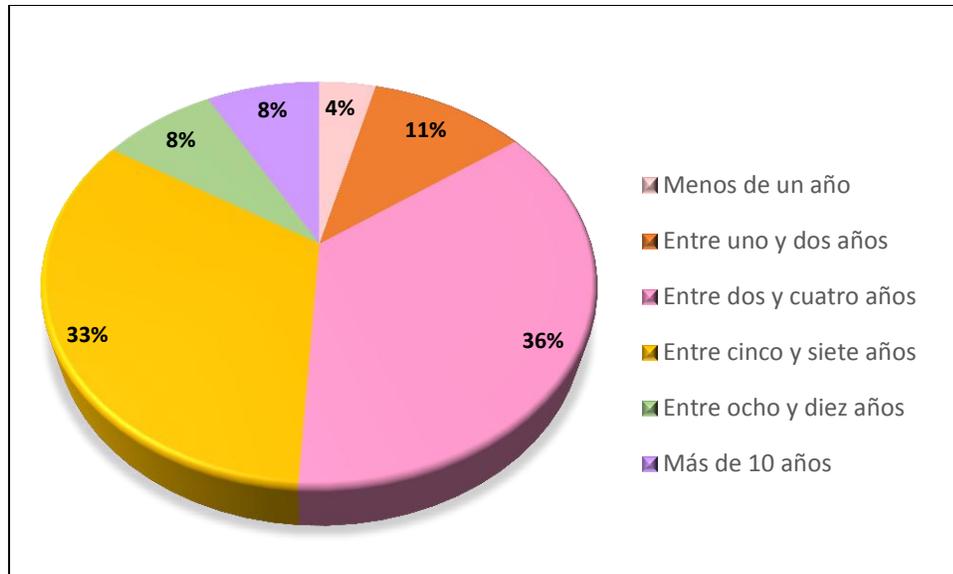


Figura 9. Tiempo de servicio de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

En la figura 9 se observa que el 36% de los trabajadores encuestados vienen laborando en la M.P.C. entre dos y cuatro años; ello responde al pago que tiene que hacer la gestión por el favor político, incrementando desproporcionalmente el número de trabajadores ediles, el 33% entre cinco y siete años, el 11% entre ocho y diez años, el 8% entre ocho y más de 10 años. Sólo el 4% vienen laborando menos de un año.

Según Velásquez (2013, p. 83) mencionó una situación similar en que la antigüedad de los trabajadores era de 5 años “(...) el personal es relativamente nuevo, tal vez por una cuestión política que siempre hay cambios de personal cada vez que ingresa una nueva gerencia municipal. Esto puede alterar la percepción del clima organizacional”.

3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

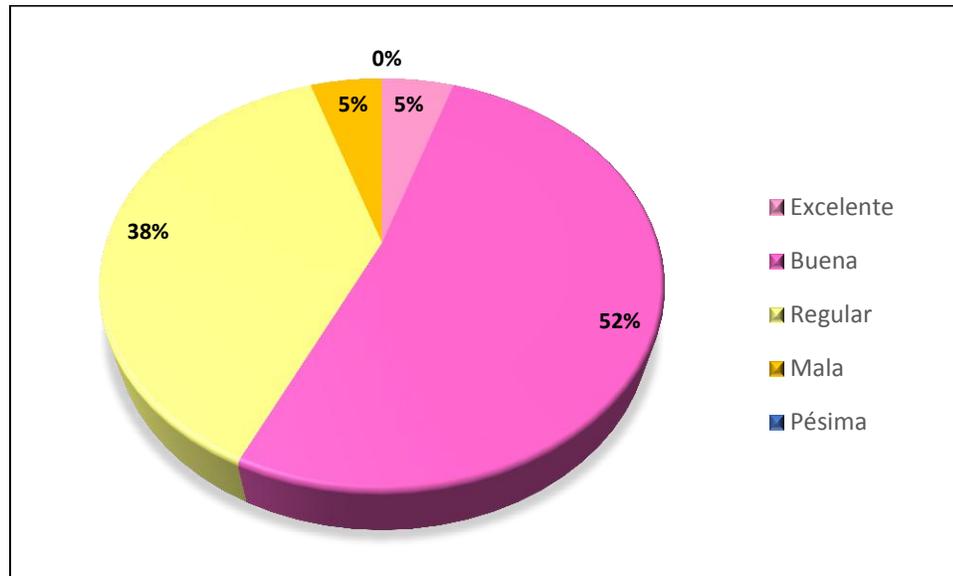


Figura 10. Percepción de la comunicación entre jefe y subordinado, de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Los trabajadores encuestados manifestaron que perciben una buena comunicación entre jefe y trabajador (52%), perciben una comunicación regular (38%) mientras que el 5% perciben una comunicación excelente o mala.

Los trabajadores entrevistados manifestaron además que perciben una falta de comunicación entre jefes y subordinados.

Según Trelles (2005) Define la comunicación como "el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización. Por tanto, ésta no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas

las empresas, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes".

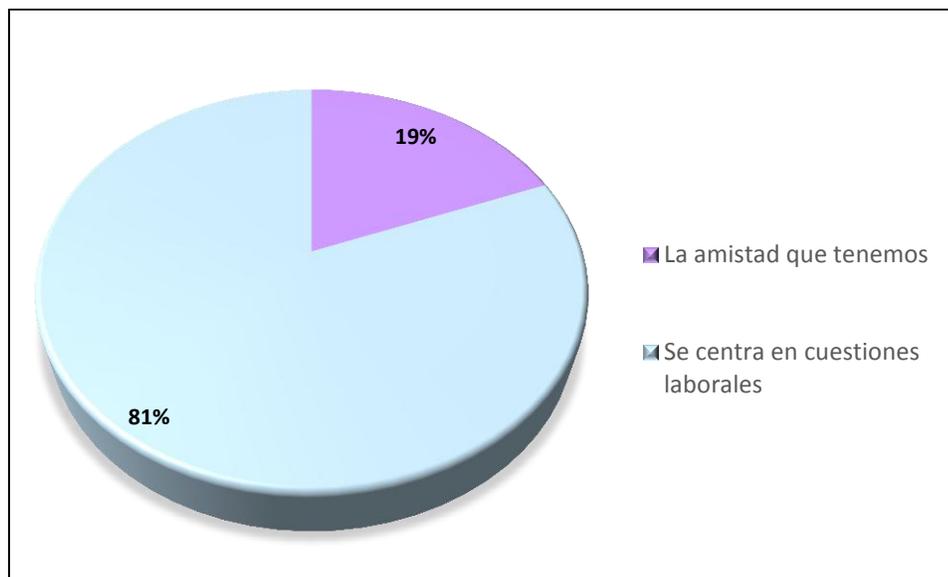


Figura 11. Percepción de la comunicación con sus compañeros de trabajo, de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Interpretación

Los trabajadores encuestados manifestaron que la comunicación con sus compañeros de trabajo se centra en cuestiones laborales (81%), mientras que el 19% percibe que la comunicación muestra la amistad que se tienen. Según Fernández (2003, p. 25) “Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.”

De los seis trabajadores entrevistados, uno manifestó que existe mucha comunicación y amistad entre sus compañeros de trabajo, otro indicó que

no existe compañerismo ni comunicación entre los trabajadores, mientras que, los otros cuatro manifestaron que existe comunicación y colaboración entre los trabajadores.

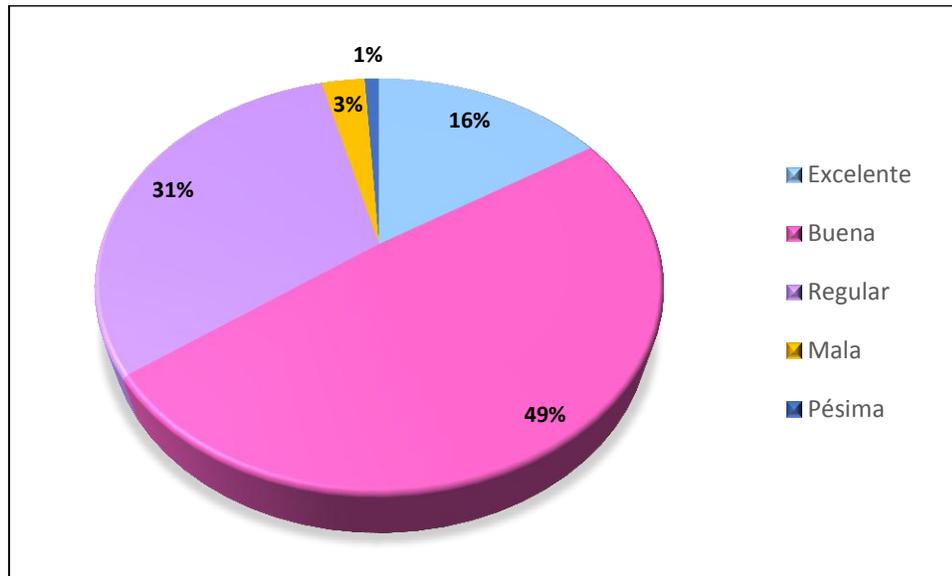


Figura 12. Percepción sobre el ambiente físico de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La percepción de los trabajadores encuestados sobre el ambiente físico de la M.P.C. es bueno (49%), regular (31%), excelente (16%). Sólo para el 3% y 1% el ambiente físico de la M.P.C. mala y pésima respectivamente.

Según Chiavenato (2007) “Las condiciones ambientales son las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la empresa, es decir, al ambiente físico que rodea al trabajador mientras desempeña un puesto”. Tenemos: iluminación, ruido, temperatura, humedad, etc.

Uno de los seis trabajadores entrevistados manifestó que faltan ambientes físicos adecuados donde cada trabajador tenga espacio suficiente para que puedan desempeñar sus funciones.

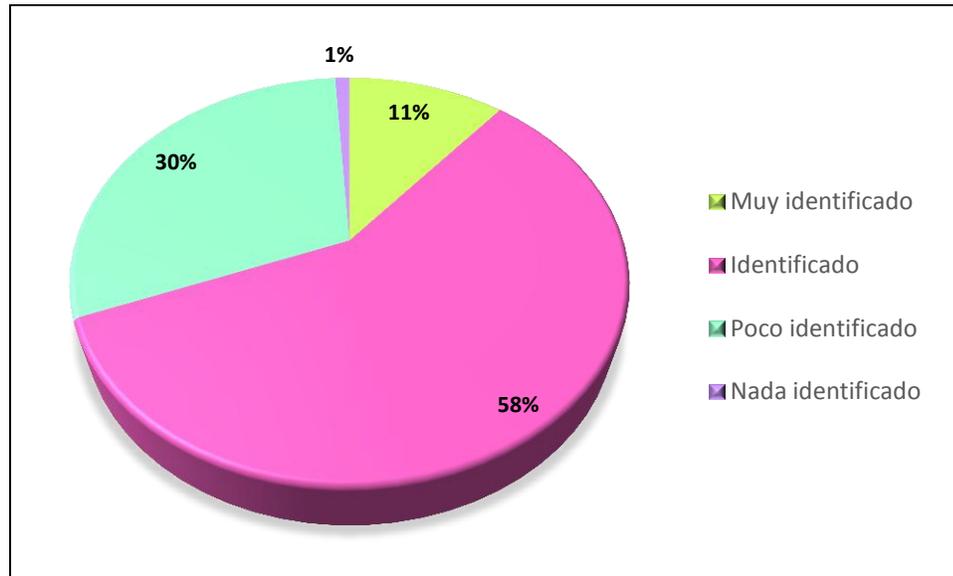


Figura 13. Identificación de los trabajadores con la Municipalidad Provincial de Cajamarca

En la figura 13 se puede observar que el 58% de los trabajadores encuestados se sienten identificados en la M.P.C., poco identificados (30%), muy identificados (11%). Sólo el 1% no se sienten identificados.

Según Alvarez de Mon (2001) “El compromiso laboral se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo”.

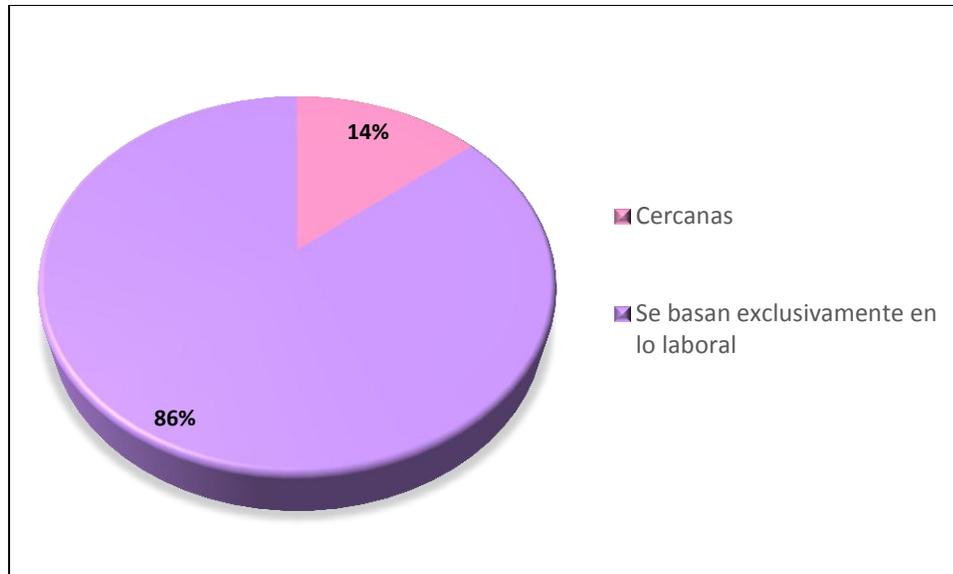


Figura 14. Relación entre jefe y subordinado con los trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Los trabajadores encuestados manifestaron que la relación entre jefe y trabajador se basan exclusivamente en lo laboral (86%) mientras que el 14% percibe que son relaciones cercanas.

Uno de los trabajadores entrevistado manifestó que falta comunicación entre jefes y subordinados.

La relación entre el jefe y los subordinados es muy importante porque de la fluidez de este tipo de vínculo también surge un buen clima laboral. Para que exista una buena relación entre el jefe y los empleados es necesario que no haya ni mucha distancia interpersonal, ni demasiada cercanía, es decir, tiene que existir la distancia justa comprendiendo que el jefe no es un amigo.

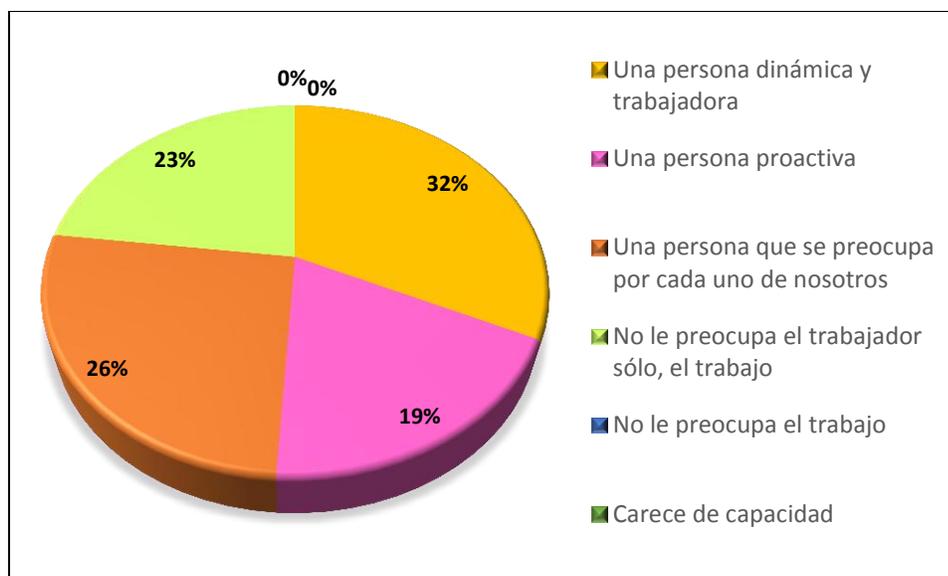


Figura 15. Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre sus jefes

En la figura 15 se puede observar que el 32% de los trabajadores encuestados perciben que su jefe es una persona dinámica y trabajadora, una persona que se preocupa por cada uno de ellos (26%), no le preocupa el trabajador sólo el trabajo (23%) mientras que el 19% percibe que es una persona proactiva.

Es importante considerar que los jefes deben tener la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas.

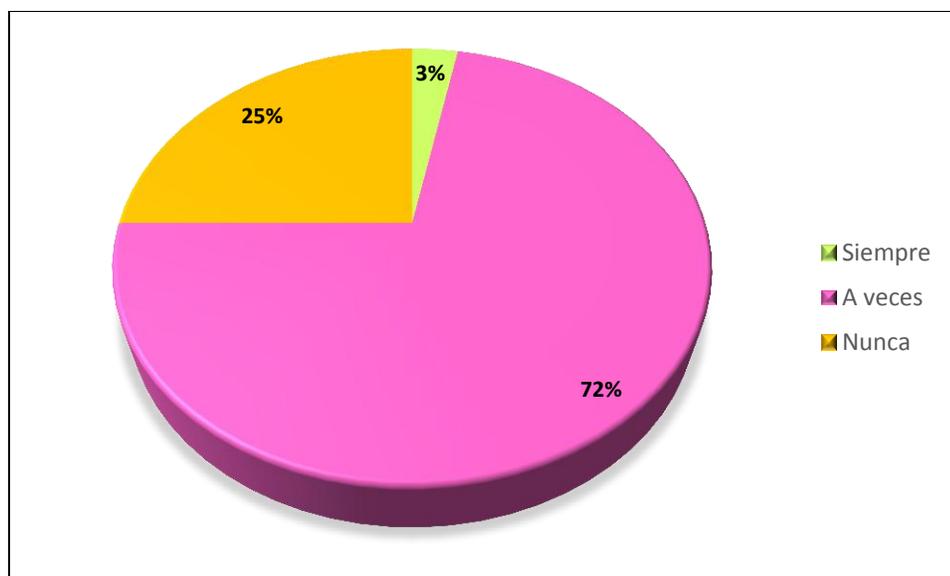


Figura 16. Frecuencia de episodios de estrés vividos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

El 72% de los trabajadores manifiesta que a veces ha vivido episodios de estrés, esto debido a la sobre carga de trabajo, responsabilidades, hostigamiento laboral y principalmente para los trabajadores bajo la modalidad CAS; la constante circulación de cartas de agradecimiento por los servicios prestados (cada dos meses), sin embargo el 25% afirma que nunca ha vivido episodios de estrés mientras que el 3% afirma que siempre ha vivido episodios de estrés.

Según Zaldívar (1996), define el estrés como “un estado vivencial displacentero sostenido en el tiempo, acompañado en mayor o menor medida de trastornos psicofisiológicos que surgen en un individuo como consecuencia de la alteración de sus relaciones con el ambiente que impone al sujeto exigencias que, resultan amenazantes para él y sobre las que tiene o cree tener poco o ningún control”.

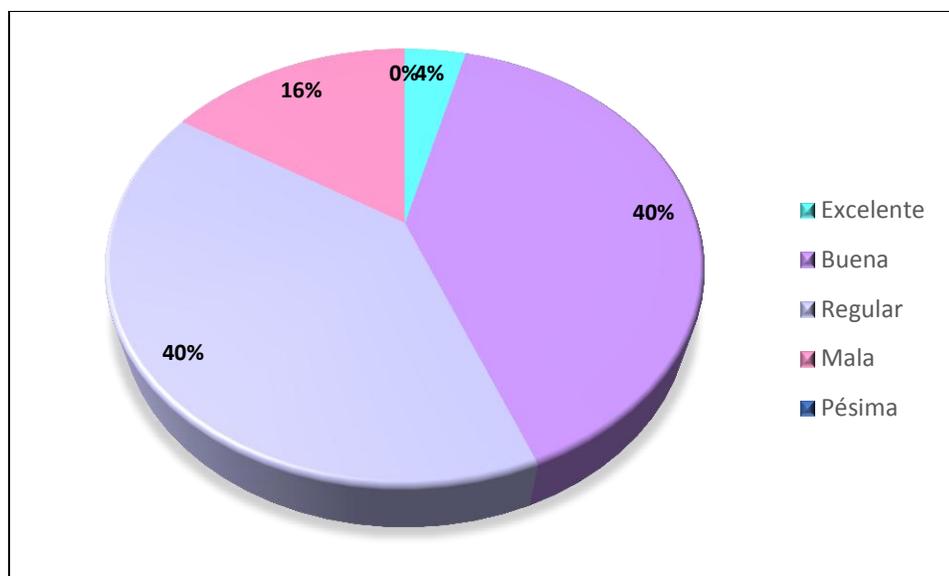


Figura 17. Percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

De los 237 trabajadores encuestados aleatoriamente, los resultados podrían decirse que son satisfactorios debido a que demuestran que el Clima Organizacional en la institución es bueno (40%), regular (40%) y malo (16%). Sólo para el 4% el Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca es excelente.

Todos los trabajadores entrevistados manifestaron que el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, es regular, por la injerencia política, falta de estabilidad laboral y falta de comunicación.

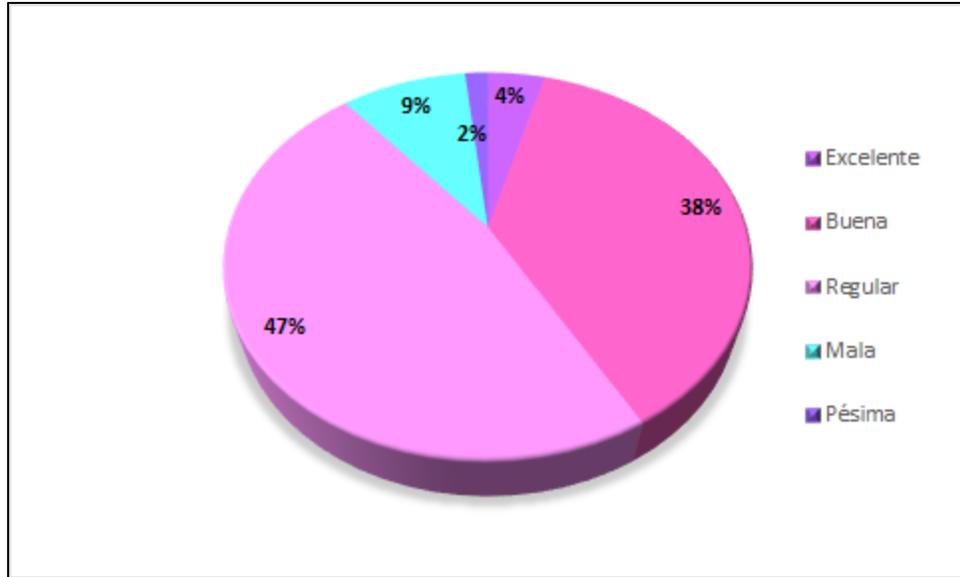


Figura 18. Percepción sobre el Clima Organizacional en su área

La percepción de los trabajadores encuestados sobre el Clima Organizacional en su área de trabajo es regular (47%), bueno (38%) y excelente (4%). Sólo para el 9% y 2% la percepción del Clima Organizacional en su área es mala y pésima respectivamente.

Cinco de los trabajadores entrevistados manifestaron que el clima organizacional en su área es bueno porque existe colaboración, comunicación y compromiso por parte de los compañeros de trabajo.

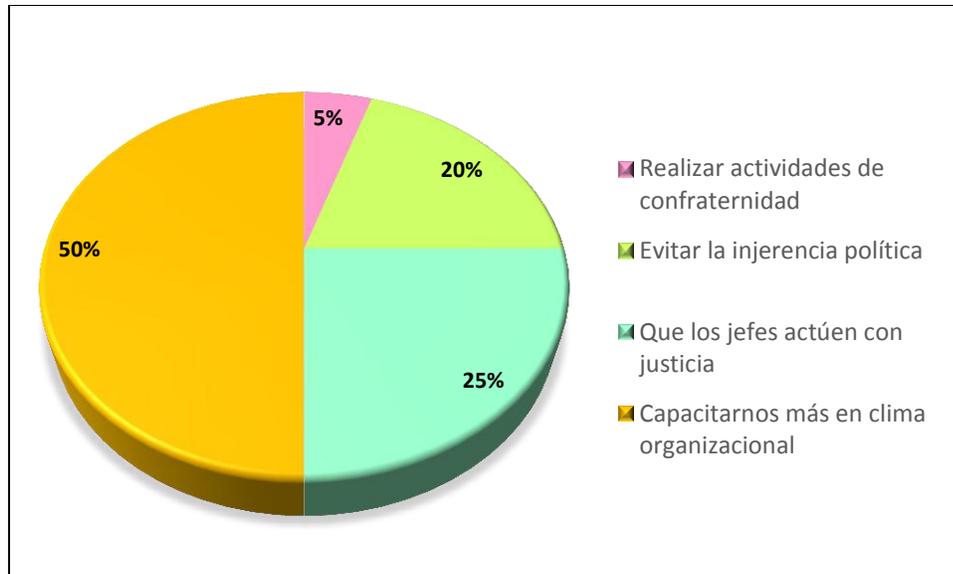


Figura 19. Sugerencia para mejorar el Clima Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

La sugerencia de los trabajadores encuestados para mejorar el Clima Organizacional en la M.P.C. es capacitarlos más en clima organizacional (50%), que los jefes actúen con justicia (25%), evitar la injerencia política (20%), esto debido a que los cargos no son ocupados por meritocracia por el contrario se pagan los favores políticos determinando que no se alcancen los objetivos propuestos en el plan de gobierno. Sólo el 5% percibe que se debería realizar actividades de confraternidad para mejorar el Clima Organizacional en la M.P.C.

Los trabajadores entrevistados manifestaron que para mejorar el Clima Organizacional se debe evitar la injerencia política, realizar actividades de confraternidad y que los jefes actúen con justicia.

Ramírez (2009), mencionó que los principales motivos por los que se experimenta un clima laboral negativo en la empresa Sedacaj S.A. son: la

injerencia política y la empresa no califica, los cambios constantes en los puestos gerenciales que provocan inestabilidad y poco compromiso de los trabajadores.

3.3. SATISFACCIÓN LABORAL

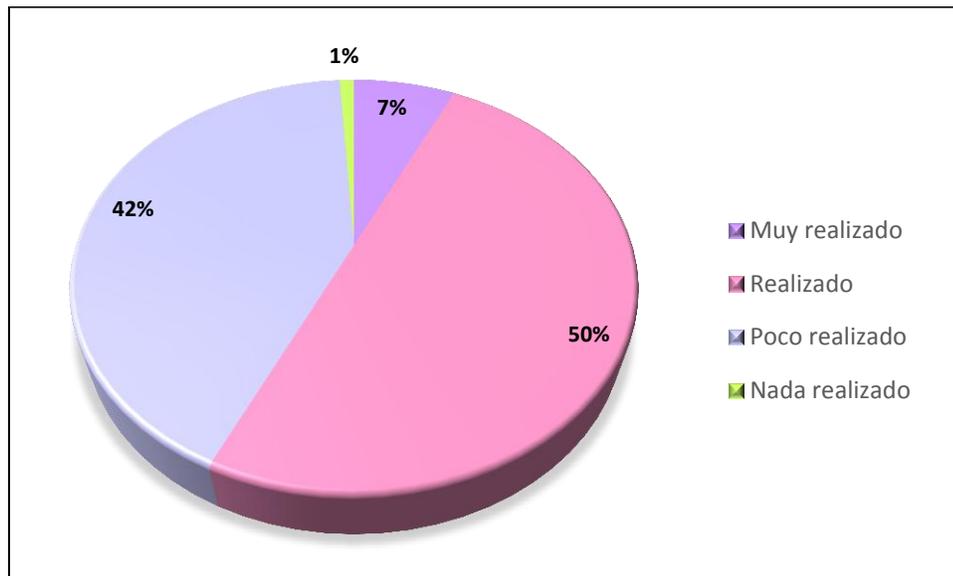


Figura 20. Se siente realizado en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

En la figura 20 se puede observar que el 50% de los trabajadores encuestados se siente realizado trabajando en la M.P.C., el 42% sienten poco realizados, el 7% se sienten muy realizados mientras que el 1% no se sienten realizados.

Según la Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow, las necesidades de Autorrealización, se expresan mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades

humanas de cada persona, además, sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

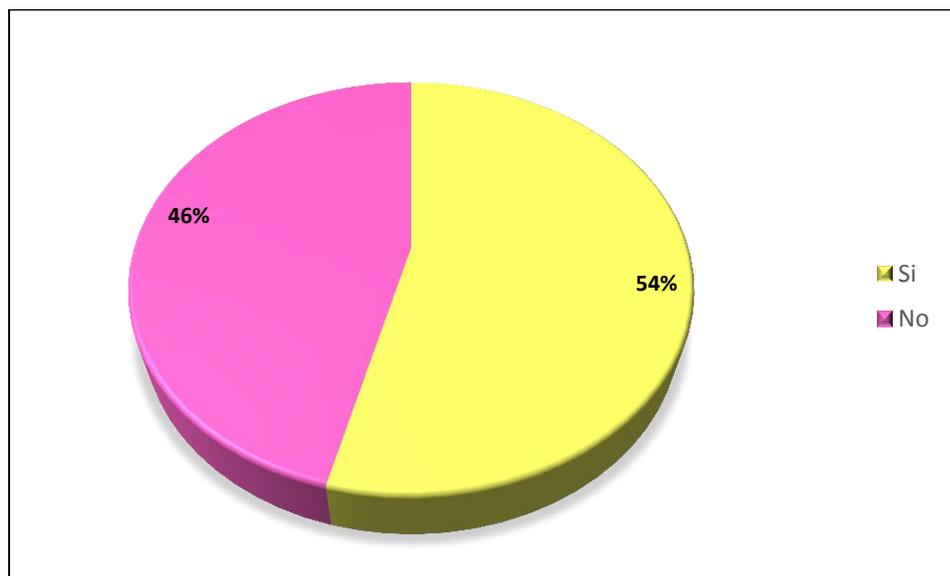


Figura 21. Conformidad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca respecto a su sueldo

En la figura 21 se puede observar que el 54% de los trabajadores encuestados se encuentran conformes con el sueldo que perciben mensualmente mientras que el 46% no se encuentran conformes.

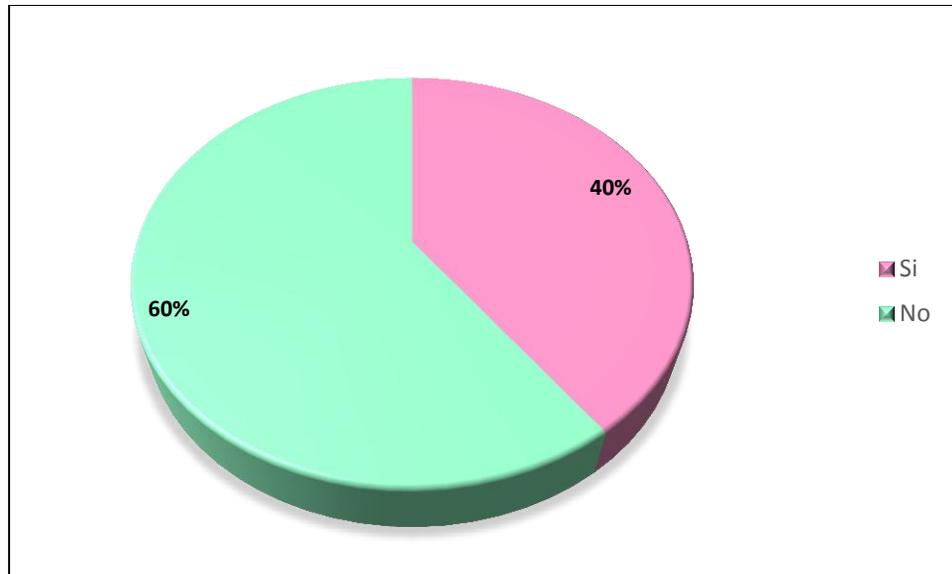


Figura 22. Motivación del trabajador

En la figura 22 se puede observar que el 60% de los trabajadores encuestados se encuentran motivados trabajando en la M.P.C. mientras que el 40% no se encuentran motivados.

Según David McClelland (1987) existen tres necesidades importantes: el logro (generación de competencias), la afiliación (relaciones personales estrechas, aunque la gente trabaja por necesidad no para tener amigos; estos surgen a lo largo del proceso laboral, pero no es la principal meta a conseguir) y el poder (es un atractivo emocional y también afecta las conductas de otro). En teoría, para que una persona esté motivada, tiene que tener estas tres necesidades equilibradas.

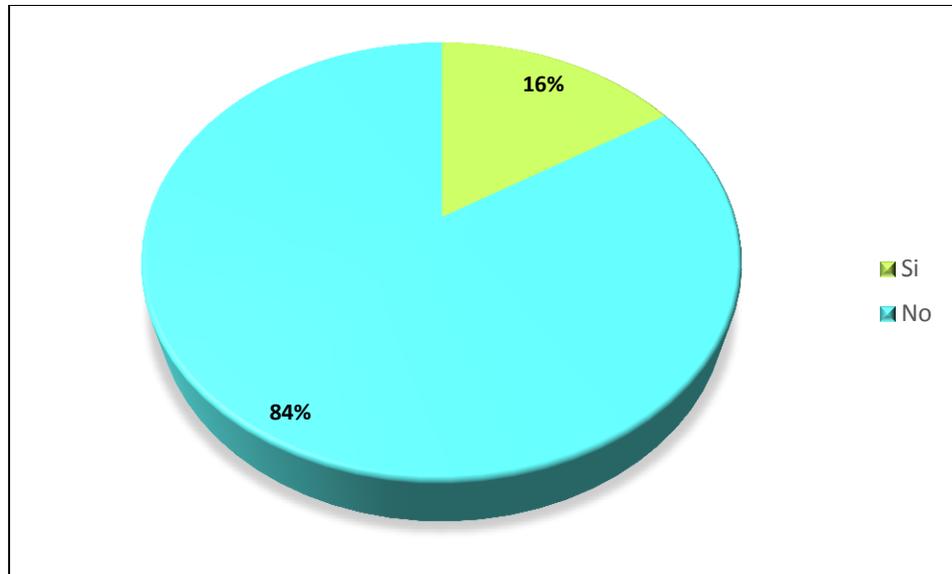


Figura 23. Recompensas recibidas en el trabajo

Los trabajadores encuestados revelaron que no reciben recompensas por su trabajo (84%) mientras que el 16% manifiestan que si reciben recompensas por su trabajo.

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras instituciones. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

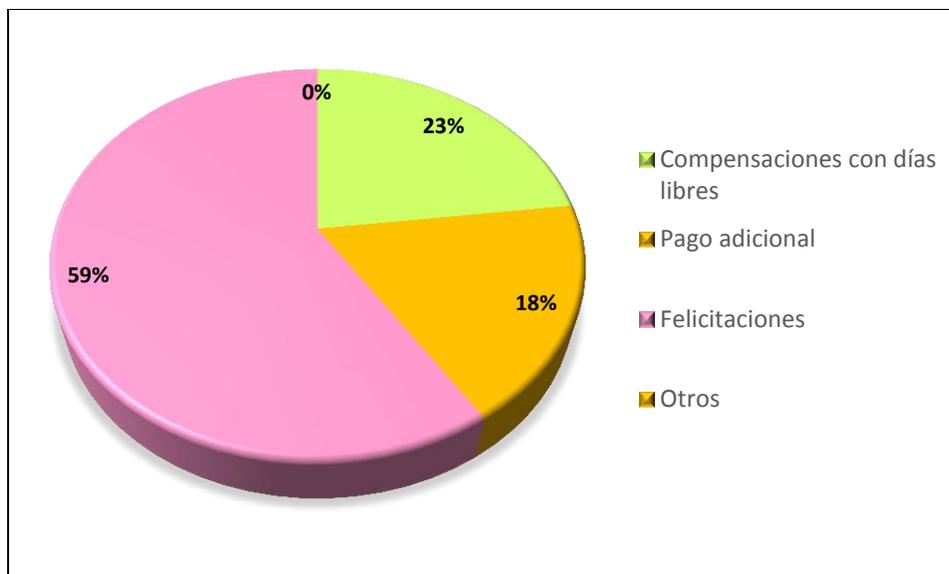


Figura 24. Trabajadores que recibieron recompensas en su trabajo

De la figura 24 se puede determinar que los trabajadores encuestados que afirmaron obtener algún tipo de recompensa por su trabajo, el 59% ha recibido felicitaciones, el 23% días libres (23%) y el 18% un pago adicional por el desempeño de sus funciones.

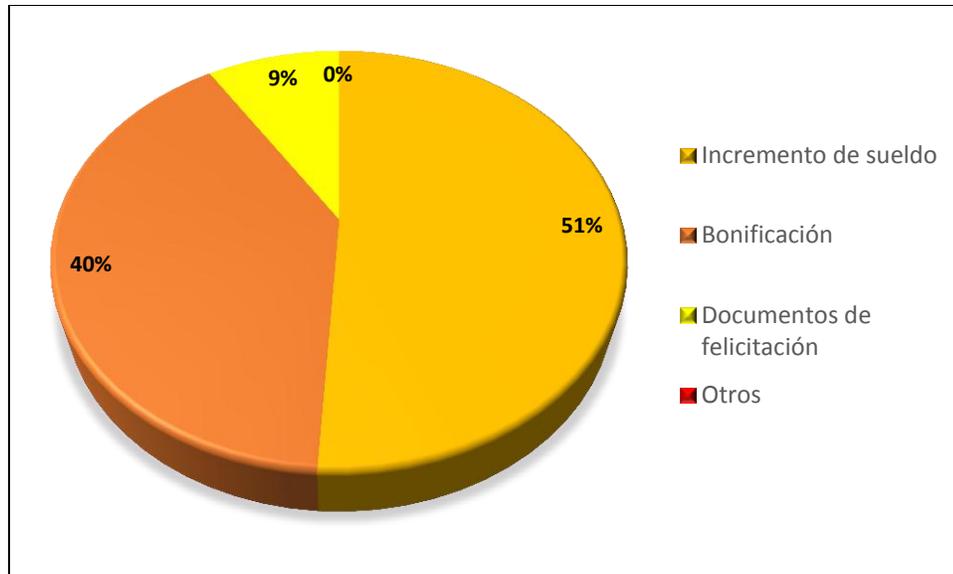


Figura 25. Tipos de recompensas que requieren los trabajadores

De la figura 25 se puede observar que los trabajadores encuestados que afirmaron no obtener ningún tipo de recompensa por su trabajo, el 51% desean un incremento de sueldo, el 40% una bonificación. Sólo el 9% desearía documentos de felicitación.

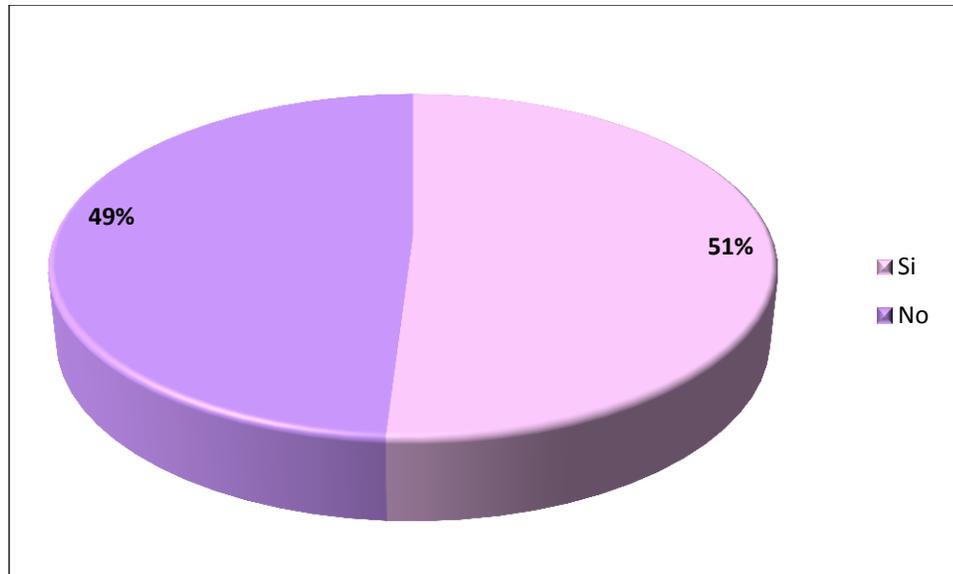


Figura 26. Coincide con su capacitación el puesto que ocupa el trabajador

De los trabajadores encuestados el 51% afirman que el puesto de trabajo que ocupan coincide con su capacitación mientras que el 49% cumplen funciones para las cuales no han sido capacitados.

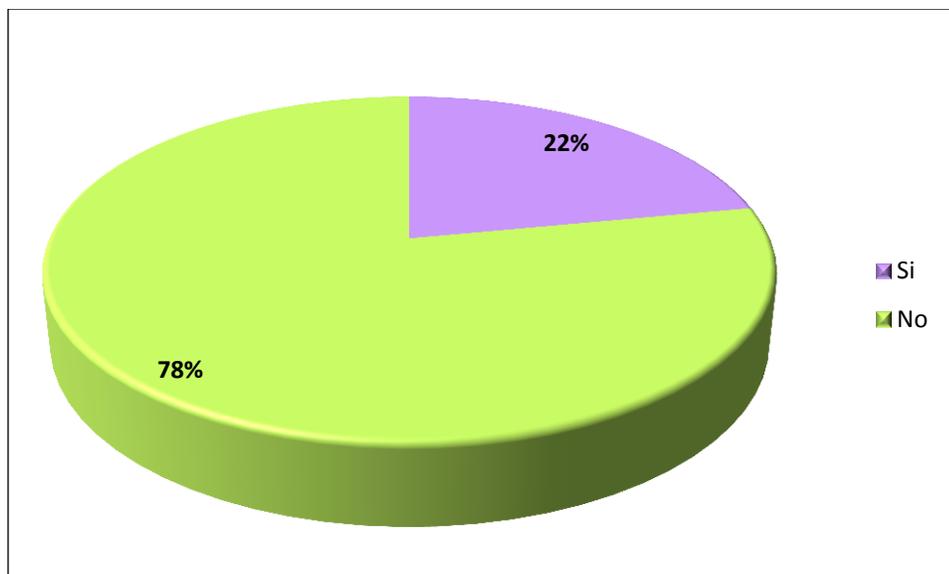


Figura 27. Aspiración de ascenso

En la figura 27 se puede observar que el 78% de los trabajadores encuestados no desean ser ascendidos mientras que el 22% afirman que si deberían ser ascendidos a un puesto de mejor nivel.

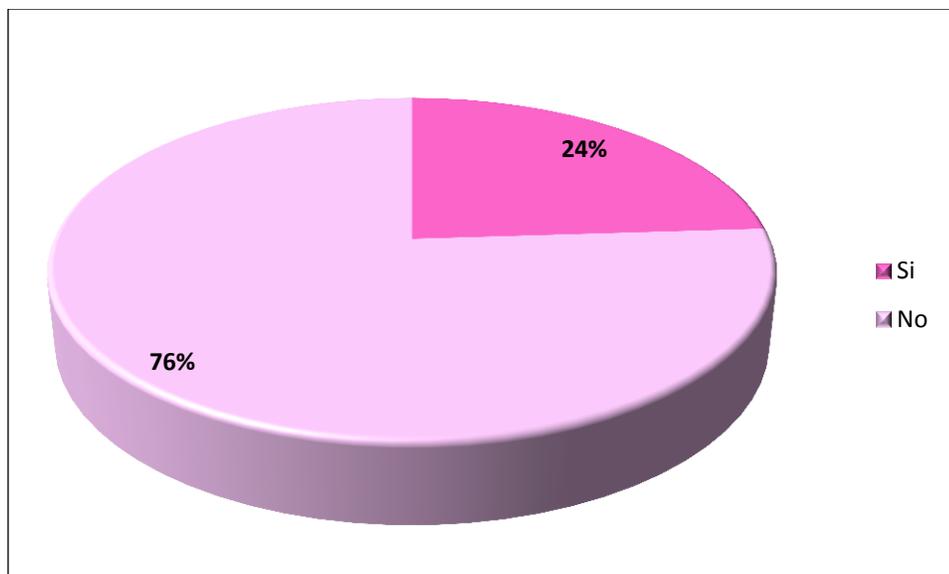


Figura 28. Molestias de salud como consecuencia del trabajo

En la figura 28 se puede observar que el 76% de los trabajadores encuestados no se han sentido mal de salud por presión en el trabajo sin embargo el 24% si se han sentido mal por presión en el trabajo.

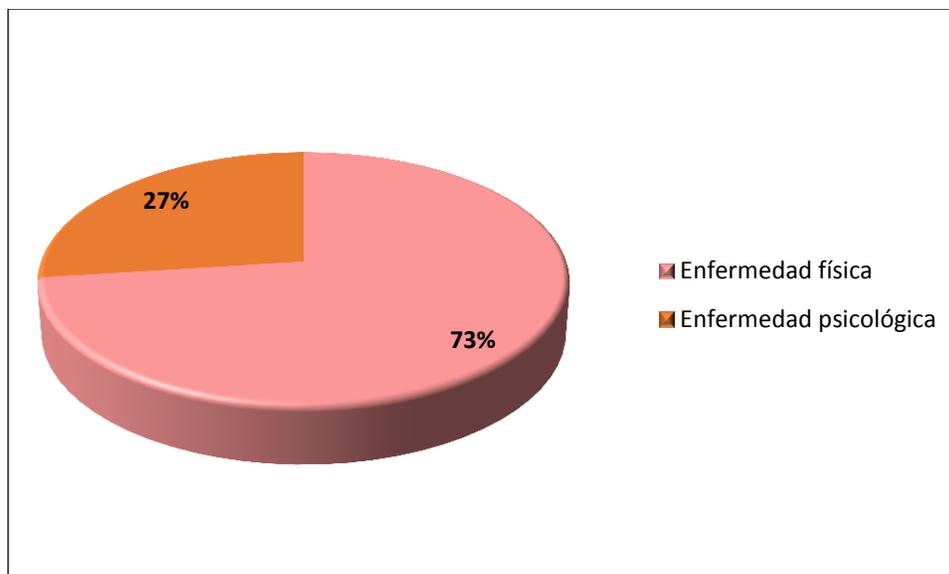


Figura 29. Tipo de enfermedad presentada

En la figura 29 se observa que el 73% de los trabajadores encuestados presentaron una enfermedad física por presión en el trabajo, mientras que el 27% presentaron una enfermedad psicológica.

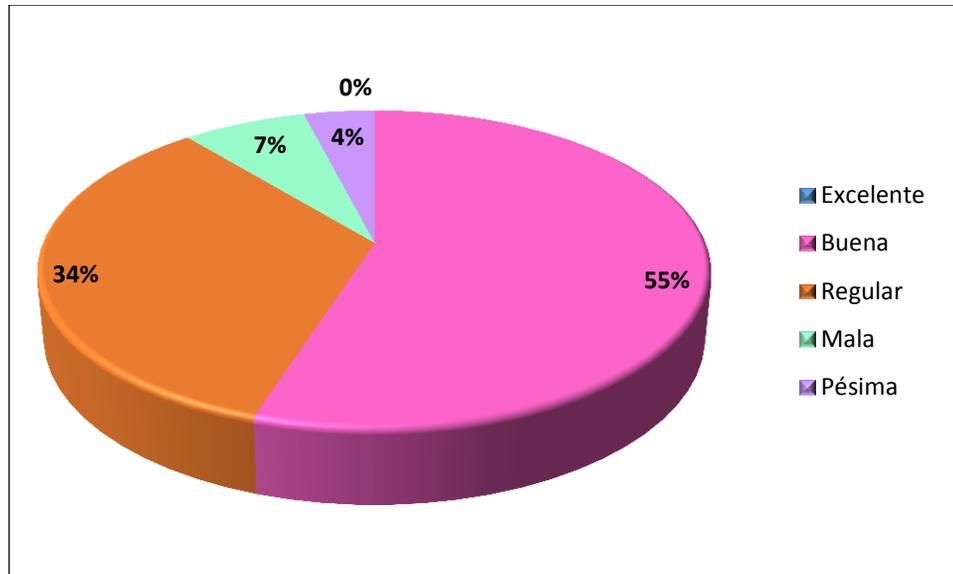


Figura 30. Percepción del trabajador de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre su Satisfacción Laboral

En la figura 30 se puede observar que el 55% de los trabajadores encuestados tienen una buena satisfacción laboral, el 34% tienen regular satisfacción laboral, el 7% una mala satisfacción laboral, mientras que el 4% tienen una pésima satisfacción laboral.

Los trabajadores entrevistados manifestaron que se sienten insatisfechos por la falta de estabilidad laboral, por los constantes desplazamientos de personal, la injerencia política y la falta de beneficios sociales.

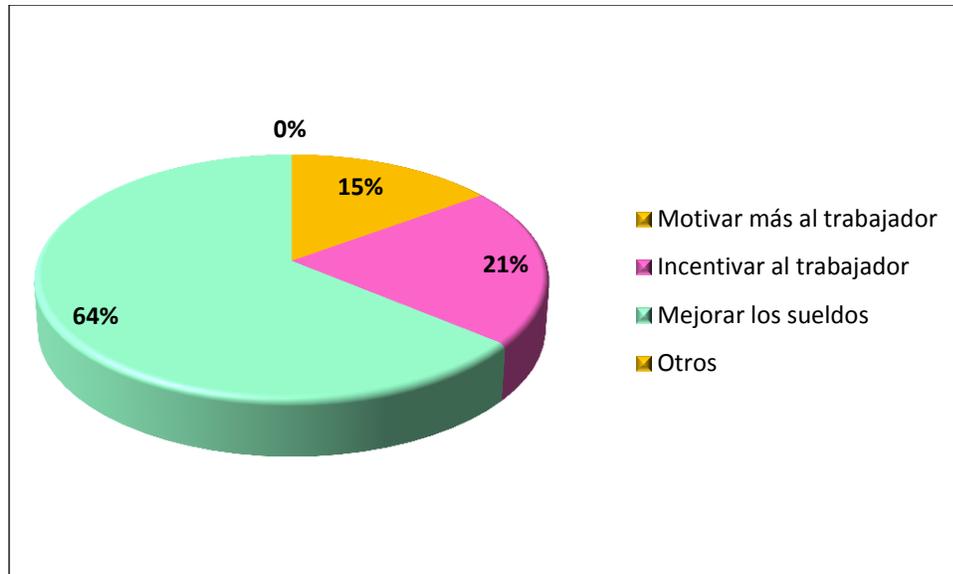


Figura 31. Sugerencia de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca para mejorar la Satisfacción Laboral

Los trabajadores encuestados sugieren que para optimizar la satisfacción laboral en la M.P.C. se debe mejorar los sueldos (64%), incentivar más al trabajador (21%) mientras que el 15% sugiere que se debe motivar más al trabajador.

Los trabajadores entrevistados manifestaron que para mejorar la satisfacción laboral se debería incentivar, motivar y mejorar los sueldos de los trabajadores.

CAPITULO IV

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a la teoría de la Gestalt, las personas aprenden a partir de la observación, mediante la cual se adquiere un conocimiento de nuevas relaciones entre los estímulos. En este conocimiento participan una serie de complejas variables, entre las cuales intervienen las experiencias previas, el nivel de educación, el tipo y grado de motivación.

Para Chiavenato. I, (1975), el clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales).

Para Chiavenato. I, (1999), la satisfacción laboral está íntimamente ligada con el clima organizacional. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral, es decir, en la satisfacción del empleado, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación a los resultados.

En la teoría del clima organizacional y la satisfacción laboral, las motivaciones dirigen la conducta de las personas y provocan acciones que producen satisfacción. Koontz, (2008), señala que la motivación hace referencia al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta y que la satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, el factor fundamental para que los trabajadores estuvieran o no satisfechos es la motivación, en la presente

investigación ambos aspectos están dentro de lo que comprende el clima organizacional obviamente armónico o positivo.

En este contexto teórico existente, los resultados encontrados a través de las encuestas aplicadas a la muestra poblacional de 237 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, y procesadas a través del paquete estadístico Microsoft Excel, demuestran que existe un clima organizacional calificado entre “bueno” y “regular”; y una satisfacción laboral percibida también entre “bueno” y “regular”. Encontrándose que en ambas variables se registra el mismo resultado: regular. En consecuencia, la percepción del clima organizacional está asociado directamente con la satisfacción laboral

Los resultados demuestran lo que la teoría sostiene, así como las conclusiones a las que llegaron algunas investigaciones relacionadas con el tema de esta investigación como es el caso de la tesis de postgrado de **Monteza, N. (2010)**, su investigación “Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico Hospital Essalud Chiclayo”, de naturaleza descriptiva y transversal, cuyo objetivo general fue analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras en centro quirúrgico Hospital Essalud Chiclayo, en una población de 46 enfermeras. En los resultados se encontró que existe asociación y por lo tanto influencia entre el clima laboral y la satisfacción de las enfermeras en centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo.

4.1. 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 en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

H_1 : Existe relación o asociación o correlación el Clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

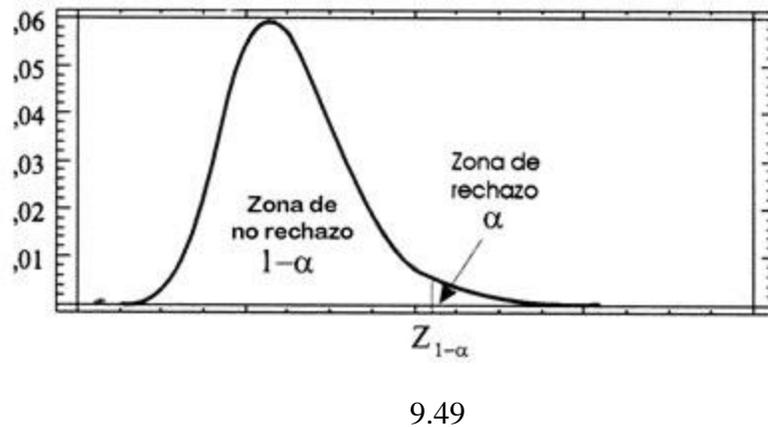
2. Nivel de significación:

$$\alpha = \text{alfa} = 0.05$$

3. Regla de decisión:

El valor de la tabla se halla en una distribución chi-cuadrado con $(r-1)(c-1) = (3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad y una confiabilidad de $(1-\alpha)$. Como se puede

observar en la figura. Si $T < X^2(r-1)(c-1)(1-\alpha)$, 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

$c =$ El número de columnas

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

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

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 7. Clima Organizacional y Satisfacción laboral en la M.P.C Frecuencias Observadas

		Satisfacción			
		Bueno	Regular	Mala	
Clima	Bueno	3	65	36	104
	Regular	8	58	30	96
	Mala	5	7	25	37
		16	130	91	237

Tabla 8. Clima Organizacional y Satisfacción laboral en la M.P.C Frecuencias Esperadas

		Satisfacción			TOTAL
		Bueno	Regular	Mala	
Clima	Bueno	7.02	57.05	39.93	104
	Regular	6.48	52.66	36.86	96
	Mala	2.5	20.3	14.2	37
	TOTAL	16	130	91	237

$$T = \frac{(3 - 7.02) * 2}{7.02} + \frac{(65 - 57.05) * 2}{57.05} + \dots + \frac{(25 - 14.02) * 2}{14.02}$$

$$T = 27.461$$

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 $T = 27.461$ 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 en la Municipalidad Provincial de Cajamarca y se acepta la **H1: Existe relación o asociación o correlación entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de**

Cajamarca. Asimismo el p-value = 0.0000 (menor al valor alfa = $\alpha= 0.05$) que corrobora la decisión tomada.

CAPITULO V

PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA

ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Mejorar la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Teniendo en cuenta el análisis de los factores: calidad de vida, comunicación, trabajo en equipo y autonomía en las decisiones; que afectan la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral se propone lo siguiente a la gerencia municipal:

A. PROPUESTA GENERAL

a. Mejorar la calidad de vida de los trabajadores

La gerencia municipal, debe realizar las siguientes actividades, para solucionar los problemas generales de la institución:

- Mantener un ambiente laboral armónico y saludable (tabla 7) promoviendo la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Para fomentar la participación activa de los trabajadores de todos los niveles de la institución, se recomienda realizar reuniones al inicio y término de cada mes de trabajo, con el fin de intercambiar ideas y opiniones, además de aceptar las sugerencias de los colaboradores para solucionar problemas y hacer mejoras continuas.

Tabla 9. Ambiente laboral para los trabajadores

N°	Tareas
1	Respeto hacia su persona y hacia sus compañeros de trabajo.
2	Incentivar la actitud colaborativa y solidaria.
3	Mantener los ambientes ordenados, limpios y cómodos.
4	Prohibir malos hábitos por parte de los trabajadores, como son: ingerir alimentos, poner sobrenombres, fumar dentro de los ambientes de la institución, laborar habiendo ingerido bebidas alcohólicas, etc.
5	Disponer de un escritorio de trabajo con espacios adecuados para cada elemento utilizado con mucha frecuencia, para facilitar su acceso.
6	Disponer de estantes adecuados para almacenar, ordenadamente, archivadores y/o documentos que no se utilicen con mucha frecuencia y con fácil acceso para todos los trabajadores del área.

- Capacitar al personal administrativo y operativo que labora en la institución.

Las capacitaciones deben ser en temas como los que se describe en la siguiente tabla:

Tabla 10. Capacitaciones

CAPACITACIÓN PERSONAL	Autoestima. Autorrealización. Liderazgo. Motivación. Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo.
DESEMPEÑO LABORAL	Calidad de servicio al cliente. Capacitación en cursos como: SIAF, SIGA, etc. Relaciones laborales. Toma de decisiones.

B. PROPUESTAS ESPECÍFICAS

a. Mejora de la comunicación

La gerencia municipal, debe establecer una política de información la misma que apoyará el factor comunicación. Además todos los trabajadores tienen que

asumir una actitud proactiva y responsable en este aspecto. Para ello, se debe realizar las siguientes actividades.

- Utilizar adecuadamente todos los tipos de comunicación (tabla 9), a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la institución está realizando.

Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

Tabla 11. Mejora de la comunicación

N°	ACTIVIDADES
1	Implementar el sistema de comunicación interna, en el que se informe de los aspectos relevantes a los trabajadores, por ejemplo: colocación de la primera piedra para la realización de nuevas obras, inauguración de obras realizadas, fecha de cumpleaños de los trabajadores, etc.
2	Educar a los líderes de cada gerencia en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, de tal manera que la actividad no sea únicamente escucharlos, sino, debatir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.
3	Realizar un taller de comunicación trimestral con la participación obligatoria de todo el personal.

Para la puesta en marcha de estas actividades, la entidad debe establecer una política clara y concisa, la cual mencione la disposición de la institución a apoyar las ideas y sugerencias que hayan sido discutidas y aprobadas por la mayoría de los miembros de la institución.

b. Fortalecer el trabajo en equipo

La Gerencia Municipal debe fortalecer la cultura de trabajo en equipo en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y de cada área lo cual finalmente se verá reflejado en el ambiente de la organización. Para ello, se debe realizar las siguientes actividades:

Tabla 12. Fortalecer el trabajo en equipo

N°	ACTIVIDADES
1	Fortalecer la identificación del empleado con su cargo, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea. Por ejemplo: en la elaboración de planes estratégicos, planes operativos y todo aquello que realice la institución.
2	Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo mediante la realización de actividades de confraternidad (charlas, deporte, agasajos por cumpleaños, etc.).
3	Generar tareas motivadoras que permitan la interacción de las gerencias con el personal para lograr un ambiente de confianza y equipo. Por ejemplo: convocar a una reunión de jefes de cada gerencia para exponer las dificultades que han encontrado dentro del ambiente laboral, luego convocar a una reunión con todo el personal de la gerencia para escuchar propuestas, debatirlas y dar solución a los problemas.
4	Capacitar a los responsables de cada gerencia o unidad para fortalecer el liderazgo hacia el trabajo el equipo.

c. Autonomía en las decisiones

La Gerencia Municipal, gerentes y/o directores, subgerentes, jefes de las unidades y áreas de la institución deben promover la autonomía en la toma de decisiones de sus subordinados con la finalidad de generar mayor participación y compromiso. Para ello, se debe realizar las siguientes actividades.

- Fortalecer la libertad de decisión en el trabajo, de manera que los colaboradores tengan oportunidad de desarrollar y solucionar problemas de acuerdo a su criterio.

Tabla 13. Autonomía en las decisiones

N°	ACTIVIDADES
1	El Gerente Municipal debe incentivar a los líderes de cada gerencia y/o unidades de la organización, la autonomía en la toma de decisiones Los líderes de cada gerencia, subgerencia, unidad o área, deben: Guiar a sus colaboradores para que tomen decisiones de acuerdo a los problemas y a las situaciones dadas.
2	Brindar confianza a sus colaboradores para que manifiesten sus ideas, opiniones y sugerencias. Evaluar los resultados de las decisiones tomadas por parte de sus colaboradores, de tal marea que se pueda implementar propuestas de mejoras.

Si, la Gerencia Municipal, decide implementar estas propuestas, se espera mejorar la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional de la institución, con lo cual se incrementaría la satisfacción laboral de los trabajadores en sus diferentes factores que se han analizado en la presente investigación.

d. Prevenir o reducir el estrés laboral

La Gerencia Municipal, debe entender que el origen del estrés laboral puede ser múltiple, también las medidas preventivas para eliminar o reducirlo; y por tanto, se intervendrá sobre la organización y sobre el trabajador. Para ello, se deberá realizar las siguientes actividades para prevenir o reducir el estrés laboral.

- **Intervención sobre la organización**

Para prevenir el estrés se ha de empezar, teniendo en cuenta todos los elementos del puesto de trabajo, integrando el entorno físico, social y sus posibles repercusiones para la salud.

Tabla 14. Intervención sobre la organización

Nº	Tareas
1	Mejorar la comunicación, aumentar la participación de los trabajadores en las decisiones respecto al trabajo, mejorar las condiciones ambientales, variedad y estimulación en las tareas de trabajo.
2	Aumento del apoyo social, favoreciendo la cohesión de los grupos de trabajo y formando a los gerentes y/o directores, subgerentes, jefes de las unidades y áreas para que adopten una actitud de ayuda con los subordinados, ya que el apoyo social no sólo reduce la vulnerabilidad al estrés sino también sus efectos negativos.

- **Intervención sobre el trabajador**

Tabla 15. Intervención sobre el trabajador

Nº	Tareas
1	Planificar actividades conjuntas para realizar ejercicio físico.
2	Evitar la ingesta de tabaco, café o alcohol.
3	Evitar comunicaciones de tipo pasivo o agresivo, desarrollando tolerancia y respetando a los demás.
4	Promover la participación activa de trabajadores en programas de alimentación saludable, autocontrol e inteligencia emocional Implementar talleres de meditación (yoga, taichi, entre otros).

CONCLUSIONES

1. La percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca fue calificado entre bueno y regular, de igual manera fue calificada la satisfacción laboral. Además con una confiabilidad del 95 por ciento con 4 grados de libertad, se obtiene un valor tabular de 9.49; por lo tanto la estadística de trabajo $T = 27.461$ cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Asimismo el $p\text{-value} = 0.0000$ (menor al valor alfa = $\alpha = 0.05$) que corrobora la decisión tomada. En consecuencia, existe una asociación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
2. Los factores que constituyen el clima organizacional en la MPC son: comunicación, condiciones laborales, estrés, involucramiento laboral, relaciones sociales y relación con la autoridad.
3. En la Municipalidad Provincial de Cajamarca se identificaron los siguientes factores relacionados con la satisfacción laboral: autorrealización, beneficio laboral, condiciones físicas del trabajo y desarrollo personal.
4. Según la percepción de los trabajadores de la MPC los factores del clima organizacional con más elevada y reducida calificación fueron "estrés", que afecta al 72% y "percepción sobre sus jefes" al 32% de la muestra encuestada.

5. En la variable satisfacción laboral, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, consideran al factor "condiciones físicas" con el mayor porcentaje (49%), en cambio al de "beneficio laboral" con la menor calificación (16%).

RECOMENDACIONES

En toda institución pública y privada, sus trabajadores deben percibir la existencia de un buen clima organizacional, y la Municipalidad Provincial de Cajamarca no debe ser ajena a ello, por lo que en ésta investigación se planteó una propuesta de acciones que de ser aplicada pueden encaminarla hacia el desarrollo organizacional mediante la estimulación de actitudes positivas hacia el trabajo y así favorecer el incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores tan necesario hoy en día.

A nivel de los funcionarios de la MPC:

1. Generar e implementar un programa de capacitación que incluya: talleres, cursos, de tipo general y específico lo cual permitan que cada trabajador se actualice, responsabilice y comprometa para cumplir con el trabajo asignado en los tiempos y forma establecida para la institución.
2. 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 comprometen a asistir a todos los cursos, talleres o pláticas que se les asigne en los días y horarios establecidos. En la cual se otorgará diplomas, y reconocimiento a través de la Unidad de Recursos humanos.
3. Fortalecer la actitud mental positiva que tienen los trabajadores, la motivación, el trabajo en equipo, el empowerment, el liderazgo como una filosofía gerencial permanente.

4. Poner en práctica la propuesta de mejora del clima y la satisfacción elaborada en esta tesis.

A nivel de los trabajadores de la MPC:

1. Buscar un acercamiento, a través de una comunicación más fluida y con una búsqueda permanente de acercamiento con un trato horizontal, participativo y democrático.
2. Participar en las actividades que se proponen en la propuesta de mejora de clima y satisfacción de la presente tesis.

LISTA DE REFERENCIAS

1. Acosta, S. (1996). *El clima organizacional y la satisfacción laboral*. Bogotá, Colombia: UST. Tesis.
2. Abraham, M. (1983). *The Developing Person through the Life Span*. s.c.: McGraw Hill.
3. Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. s.c.: s.e.
4. Brunet, L. (2000). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México DF: Trillas.
5. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
6. Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: MC. Graw Hill.
7. Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: MC. Graw Hill
8. Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Xalapa, México: UV. Tesis.
9. Dreifus, D. (2006). *Psicología*. Lima, Perú: Bruño.
10. Gibson, J. (1979). *The ecological approach to visual perception*. Boston: Houghton Mifflin.
11. Hernández, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: MC. Graw Hill.
12. Herzberg, F., Mauser, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

13. Keith, D. y Newstrom J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. s.c.: Mc Graw Hill.
14. Lawler E. (1971). *Pay and organizational effectiveness*. s.c.: Mc Graw Hill.
15. Lezama, R. (2005). *Clima Organizacional y Estrés Laboral en los empleados de una organización de Gobierno Municipal*. Estado Zulia, Maracaibo, Venezuela: URU, Tesis.
16. McClelland , D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: CUP. Tesis.
17. Maslow, A. (1983). *The Developing Person through the Life Span*. s.c.: Mc Graw Hill.
18. Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Harper. Nueva York. s.e.
19. Medina, A., Avila A. (2005). *Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional*. San Lázaro, Habana, Cuba: UH. Tesis.
20. Muñoz, E. (2008), en su tesis de postgrado titulada “*Relación entre el estilo gerencial y el clima organizacional como factor de desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pío X” Ltda. De Cajamarca*”. Cajamarca, Perú: EPG, UNC. Tesis.
21. Nash, M. (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Norma.
22. Pérez J., Fidalgo M. *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. s.c.: s.e.
23. Philip R., Larry J., Keneth R. (1992). *Calidad sola no es suficiente*. Nueva York, Estados Unidos: Asociación americana administrativa.

24. Ramírez, A. (2009). Tesis de Maestría “*Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A. y su incidencia en la productividad periodo 2007-2008*”. EPG, UNC. Tesis.
25. Robbins, S. (2010). *Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
26. Robbins, S. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice-Hall.
27. Salama, H., Villarreal, R. *El enfoque gestalt. Una terapia humanista*. México: Manual Moderno.
28. Sandoval, M. *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. s.c.: s.e.
29. Selye, H. (1936). *A syndrome produced by diverse nocuous agents*. Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences. s.c.: s.e.
30. Stephen R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
31. Velásquez, Á. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. s.c.: s.e.
32. Velásquez, P. (2013). *Clima organizacional y niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca*. Cajamarca, Perú: EPG, UNC. Tesis.
33. Vroom V. (1964). *Work and motivation*. s.c.: John Wiley.
34. Zaldívar, D. (1996). *El conocimiento y dominio del estrés*. La Habana, Cuba: Ciencia y Técnica.

LINKOGRAFÍA

1. Navarro R, García A. *Las teorías “X” y “Y”*. Disponible en: <http://www.eumed.net/>, Directorio: libros/2007c/340/. Universidad de Málaga, Malaga.

2. Soria R. *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara*. Disponible en <http://www.eumed.net/>, Directorio: libros-gratis/2008c/432/Clima%20organizacional.html: Guadalajara, México.

ANEXOS

MODELO DE ENCUESTA FINAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA ESCUELA DE POSTGRADO MAESTRÍA EN CIENCIAS

Introducción

Este cuestionario está dirigido a identificar la percepción del trabajador de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Le suplicamos nos brinde información verdadera sobre las preguntas que se formulan a continuación. Garantizamos la absoluta protección de su anonimato y un uso correcto de la información.

Muchas gracias por su colaboración.

I. DATOS GENERALES DEL INFORMANTE

1.1. Sexo:

- a. Femenino () b. Masculino ()

1.2. Edad:

1.3. Nivel de instrucción

- a) Sin instrucción.
- b) Primaria incompleta.
- c) Primaria completa.
- d) Secundaria incompleta.
- e) Secundaria completa.
- f) Superior Universitaria incompleta.
- g) Superior Universitaria completa.
- h) Superior Técnico incompleto.
- i) Superior Técnico completo.

- j) Postgrado incompleto.
- k) Postgrado completo.

1.4. Lugar de nacimiento

- a) Ciudad de Cajamarca.
- b) Distrito de Cajamarca.
- c) Otra provincia del departamento de Cajamarca.
- d) Otro departamento del país.

1.5. Ocupación

- a. Además de trabajar en la Municipalidad, tiene Ud. algún otro trabajo adicional?

Sí () No ()

Si su respuesta es afirmativa, en qué sector?

- a) Organización Privada.
- b) Trabajo de manera independiente.

1.6. Área de trabajo en la MPC

- 1) Órgano de Control Institucional
- 2) Alcaldía
- 3) Gerencia Municipal
- 4) Oficina de Asesoría Jurídica
- 5) Procuraduría Pública Municipal
- 6) Oficina de Secretaría General
- 7) Oficina de Imagen y Relaciones Institucionales
- 8) Oficina General de Informática y Sistemas
- 9) Oficina General de Administración
- 10) Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- 11) Gerencia de Infraestructura
- 12) Gerencia de Desarrollo Territorial
- 13) Gerencia de Desarrollo Económico
- 14) Gerencia de Desarrollo Social

15) Gerencia de Desarrollo Ambiental

16) Gerencia de Seguridad Ciudadana

1.7. Condición laboral

- a. Nombrado
- b. Plazo Indeterminado
- c. Contratado.
- d. Proyectos.
- e. Medida Cautelar
- f. Locación de Servicios

1.8. Tiempo de trabajo en la Municipalidad

- a. Menos de un año.
- b. Entre uno y dos años.
- c. Entre dos y cuatro años
- d. Entre cinco y siete años.
- e. Entre ocho y 10 años.
- f. Más de 10 años.

II. INFORMACIÓN SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. ¿Cómo percibe Ud. la comunicación entre jefe y trabajador?

- a) Excelente.
- b) Buena.
- c) Regular.
- d) Mala.
- e) Pésima.

2.2. La comunicación entre Ud. y las personas con las que trabaja expresa:

- a) La amistad que tenemos.
- b) Se centra en cuestiones laborales.

2.3. Califique Ud. el ambiente físico (mobiliario, iluminación, ventilación, etc) en el cual trabaja

- a) Excelente.
- b) Bueno.
- c) Regular.
- d) Malo.
- e) Pésimo.

2.4. ¿Qué tan identificado se siente Ud. con la Municipalidad?

- a) Muy Identificado.
- b) Identificado
- c) Poco identificado
- d) Nada identificado

2.5. Las relaciones entre Jefe y subordinado son:

- a) Cercanas
- b) Se basan exclusivamente en lo laboral.

2.6. En general, mi Jefe es:

- a) Una persona dinámica y trabajadora.
- b) Una persona proactiva.
- c) Una persona que se preocupa por cada uno de nosotros.
- d) No le preocupa el trabajador, sólo el trabajo.
- e) No le preocupa el trabajo.
- f) Carece de capacidad.

2.7. En el trabajo, con qué frecuencia ha vivido episodios de estrés?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

2.8. De manera general, califique el clima organizacional en toda la Municipalidad.

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Regular.
- d. Malo.
- e. Pésimo.

2.9. De manera general, califique el clima organizacional del área en la cual Ud. trabaja

- a) Excelente.
- b) Bueno.
- c) Regular.
- d) Malo.
- e) Pésimo.

2.10. ¿Qué puede Ud. sugerir para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad?

- a) Realizar actividades de confraternidad.
- b) Evitar la injerencia política.
- c) Que los jefes actúen con justicia.
- d) Capacitarnos más en clima organizacional.

III. INFORMACIÓN SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

3.1. ¿Qué tan realizado se siente Ud. trabajando en la Municipalidad?

- a) Muy realizado.
- b) Realizado.
- c) Poco Realizado.
- d) Nada realizado.

3.2. Está Ud. conforme con su sueldo?

- a) Sí() b. No()

3.3. Considera Ud. que se encuentra motivado trabajando en la Municipalidad

- a. Sí() b. No()

3.4. En la Municipalidad, tiene Ud. recompensas o reconocimientos por su trabajo?

- a) Sí() b. No()

Sí su respuesta es sí, mencione que tipo de recompensas a tenido.

- a) Compensaciones con días libres.
- b) Pago adicional.
- c) Felicitaciones.
- d) Otros.

Especifique.....

Sí su respuesta es no, mencione que tipo de recompensas le gustaría tener.

- a) Incremento de sueldo.
- b) Bonificación.
- c) Documentos de felicitación.
- d) Otros.

Especifique.....

3.5. El puesto en el cual está trabajando es el adecuado o coincide con su formación, experiencia o capacitación.

- a) Sí() b. No()

3.6. ¿Considera Ud. que debería ser ascendido u ocupar un puesto de mejor nivel?

- a) Sí() b. No()

3.7. Por presión en el trabajo o problemas laborales, alguna vez Ud. se ha sentido mal de salud

- a) Sí() b. No()

Si su respuesta es sí, mencione qué dificultades tuvo.

- a) Presenté una enfermedad física.
- b) Presenté una enfermedad psicológica

3.8. De manera general, califique su satisfacción laboral en la Municipalidad.

- a) Excelente.
- b) Buena.
- c) Regular.
- d) Mala.
- e) Pésima.

3.9. ¿Qué puede Ud. sugerir para tener una mayor satisfacción en el trabajo?

- a) Motivar más al trabajador.
- b) Incentivar al trabajador.
- c) Mejorar los sueldos.
- d) Otros.

Especifique.....

Observaciones.....
.....
.....
.....
.....

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS

ENTREVISTAS: PERSONAL NOMBRADO

**1. ¿Cómo percibe usted el clima organizacional en la
Municipalidad Provincial de Cajamarca?**

El clima organizacional es regular porque cada cuatro años se elige un nuevo alcalde que ingresa a nuestra entidad con personas que apoyaron su campaña política, lo que provoca inestabilidad laboral en nuestros compañeros.

**2. ¿Qué puede decirnos sobre el clima organizacional en su área
de trabajo?**

El clima organizacional en la Unidad de recursos humanos, es bueno porque existe colaboración y compromiso por parte de los compañeros de trabajo.

**3. ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad
Provincial de Cajamarca se encuentran satisfechos trabajando
en la institución (puede darnos un porcentaje de satisfacción e
insatisfacción)?**

A mi parecer, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, actualmente nos encontramos insatisfechos en un 80% por la actual inestabilidad laboral que están enfrentando nuestros compañeros de otras modalidades contractuales porque sabemos que por cada trabajador despedido ingresan cinco nuevos trabajadores.

**4. ¿Cómo percibe usted la relación entre clima organizacional y
la satisfacción laboral?**

Ambas son regulares por la alta inestabilidad laboral y porque nuestro trabajo no es reconocido.

5. ¿Qué sugiere para mejorar el clima y la satisfacción?

Evitar la injerencia política.

ENTREVISTAS: PERSONAL NOMBRADO

1. ¿Cómo percibe usted el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca?

El clima organizacional que se percibe en la Municipalidad es regular porque existen conflictos entre los sindicatos con la gestión actual porque no se han respetado los acuerdos tomados en los pactos colectivos, por ejemplo: el horario del personal nombrado.

2. ¿Qué puede decirnos sobre el clima organizacional en su área de trabajo?

El clima organizacional en Procuraduría, es regular porque no existe compañerismo ni comunicación entre los trabajadores.

3. ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se encuentran satisfechos trabajando en la institución (puede darnos un porcentaje de satisfacción e insatisfacción)?

Creo que los trabajadores de la Municipalidad se sienten un 60% insatisfechos y un 40% satisfechos, porque actualmente hay muchos desplazamientos de personal y mucha inestabilidad laboral.

4. ¿Cómo percibe usted la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral?

Son regulares por la falta de estabilidad y reconocimiento laboral.

5. ¿Qué sugiere para mejorar el clima y la satisfacción?

Realizar actividades de confraternidad e incentivar a los trabajadores.

ENTREVISTAS: PERSONAL DE PROYECTOS

1. ¿Cómo percibe usted el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca?

Regular, porque nuestros contratos vencen cada dos meses y no sabemos si nos seguirán contratando.

2. ¿Qué puede decirnos sobre el clima organizacional en su área de trabajo?

En la Gerencia de Vialidad y Transporte, es bueno porque existe apoyo entre los compañeros de trabajo.

3. ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se encuentran satisfechos trabajando en la institución (puede darnos un porcentaje de satisfacción e insatisfacción)?

Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se deben sentir un 70% satisfechos.

4. ¿Cómo percibe usted la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral?

Es regular por la inestabilidad laboral.

5. ¿Qué sugiere para mejorar el clima y la satisfacción?

Que los jefes actúen con más justicia y capacitaciones que motiven a los trabajadores.

ENTREVISTAS: PERSONAL DE PROYECTOS

1. ¿Cómo percibe usted el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca?

El clima organizacional de la Municipalidad es regular por la falta de comunicación entre jefes y subordinados, ambientes físicos adecuados para que cada trabajador tenga su espacio para que se desempeñe correctamente en sus funciones e inestabilidad laboral.

2. ¿Qué puede decirnos sobre el clima organizacional en su área de trabajo?

Considero que el clima organizacional en la Gerencia de Infraestructura, es bueno porque existe comunicación y colaboración entre los trabajadores.

3. ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se encuentran satisfechos trabajando en la institución (puede darnos un porcentaje de satisfacción e insatisfacción)?

Creo que los trabajadores de la Municipalidad se sienten un 60% satisfechos, porque por la actual injerencia política hay muchos despidos de personal lo que repercute en mucha inestabilidad laboral.

4. ¿Cómo percibe usted la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral?

Son regulares por la falta estabilidad y reconocimiento laboral.

5. ¿Qué sugiere para mejorar el clima y la satisfacción?

Realizar actividades de confraternidad e incentivar a los trabajadores.

ENTREVISTAS: PERSONAL CAS

1. ¿Cómo percibe usted el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca?

El clima organizacional que se percibe en la Municipalidad es regular porque el personal que laboramos bajo la modalidad CAS nuestros contratos son mensuales y siempre estamos ante la expectativa de si nos renovarían el contrato el siguiente mes.

2. ¿Qué puede decirnos sobre el clima organizacional en su área de trabajo?

El clima organizacional en mi área es bueno porque existe mucha participación y comunicación entre compañeros de trabajo.

3. ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se encuentran satisfechos trabajando en la institución (puede darnos un porcentaje de satisfacción e insatisfacción)?

No, porque la mayoría de trabajadores pertenecemos al decreto legislativo N° 1057 y no tenemos beneficios sociales y somos inestables laboralmente en la Municipalidad.

4. ¿Cómo percibe usted la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral?

Regular, por la inestabilidad y reconocimiento laboral.

5. ¿Qué sugiere para mejorar el clima y la satisfacción?

Capacitar a los funcionarios en clima organizacional y otorgar reconocimientos o beneficios sociales que incentiven a los trabajadores.

ENTREVISTAS: PERSONAL CAS

1. ¿Cómo percibe usted el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca?

Considero que el clima organizacional en la Municipalidad es regular porque muchos trabajadores tienen contratos mensuales y siempre estamos ante la expectativa de si nos renovarían o no el contrato.

2. ¿Qué puede decirnos sobre el clima organizacional en su área de trabajo?

Es bueno existe mucha comunicación y amistad entre los compañeros de trabajo.

3. ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se encuentran satisfechos trabajando en la institución (puede darnos un porcentaje de satisfacción e insatisfacción)?

No, porque lamentablemente comparto la opinión de muchos de mis compañeros de trabajo y coincidimos en que no nos sentimos satisfechos laboralmente por la falta de reconocimiento laboral, beneficios sociales y la inestabilidad laboral.

4. ¿Cómo percibe usted la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral?

Regular, por la inestabilidad y falta de beneficios sociales.

5. ¿Qué sugiere para mejorar el clima y la satisfacción?

Mejorar los sueldos, los contratos deberían ser renovados cada seis meses, motivar e incentivar a los trabajadores.