



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO, 2017**

PRESENTADO POR:

VERÓNICA ARIAS TAMARA

Asesor:

Dr. MENDIOLAZA ZUÑIGA, Otto

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA - PERÚ
2018**

Título:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO, 2017**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importantes de mi formación profesional.

A mi familia por su amor y apoyo incondicional que siempre me brindan en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por acompañarme todos los días y por permitirme llegar hasta aquí, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida. A mis padres por amor y su apoyo moral que me brindaron en cada momento. A mi familia por la confianza y el apoyo brindado en cada circunstancia de mi carrera. A mis docentes por su colaboración durante todo este proceso, con su dirección y conocimiento que permitieron el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco, se abocó a estudiar el Clima Organizacional como un aspecto importante que influye en el comportamiento de los trabajadores. Según los autores citados en el presente trabajo, el clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los trabajadores y es desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. En la actualidad se observa que crece el interés en las organizaciones por enfocar la atención a su capital humano, paulatinamente, se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario prestar atención a las necesidades de participación, expresión, comunicación y de generar oportunidades de realización personal de los trabajadores, a expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella. El diseño de la presente investigación es cuantitativa, transversal, descriptivo explicativo - correlacional, En la contrastación de hipótesis se rechazaron las hipótesis específicas nulas, por lo cual se concluyó que existe relación significativa entre las dos variables estudiadas.

Palabras clave: Clima organizacional, dimensión estructura, dimensión responsabilidad, dimensión recompensa y satisfacción laboral.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine the relationship that exists between the Organizational Climate and the Labor Satisfaction in the workers of the Regional Government of Pasco, was devoted to study the Organizational Climate as an important aspect that influences the behavior of the workers. According to the authors cited in this paper, the organizational climate is favorable when it provides the satisfaction of personal needs and the moral elevation of workers and is unfavorable when it fails to meet those needs. At present it is observed that the interest in the organizations grows to focus attention on their human capital, gradually, it has become aware that, in addition to remuneration, it is necessary to pay attention to the needs of participation, expression, communication and generate opportunities for personal fulfillment of workers, to express their opinion about the operation of the organization and how they feel in it. The design of the present investigation is quantitative, transversal, explanatory descriptive - correlational. In the hypothesis testing, the specific null hypothesis were rejected, for which it was concluded that there is a significant relationship between the two variables studied.

Keywords: Organizational climate, structure dimension, responsibility dimension, reward dimension and job satisfaction.

INDICE

TÍTULO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ANEXOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	ix

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	4
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	5

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	6
2.2. BASES TEÓRICAS	21
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	35
2.4. HIPÓTESIS	36
2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL	36
2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	37
2.5. VARIABLES	37

2.6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	37
2.7. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	38
2.8. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	38

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	41
3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	42
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	43
3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	44
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	44

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	45
---------------------------------	----

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

DISCUSIÓN	54
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	59

ANEXOS

1) MATRIZ DE CONSISTENCIA	
2) INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	
3) INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	
4) INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS	
5) ALGUNAS ENCUESTAS APLICADAS	

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS	Pág.
Tabla 1: Contrastación hipótesis específica 1	46
Tabla 2: Contrastación hipótesis específica 2	47
Tabla 3: Contrastación hipótesis específica 3	48
Tabla 4: Clima Organizacional - Dimensión Estructura (Percepción sobre las reglas, procedimientos y trámites)	49
Tabla 5: Clima Organizacional – Dimensión Responsabilidad (Autonomía en la toma de decisiones)	50
Tabla 6: Clima Organizacional – Dimensión Recompensa (adecuación de recompensa)	51
Tabla 7: Satisfacción Laboral – reto del trabajo y condiciones favorables	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Clima Organizacional - Dimensión Estructura (Percepción sobre las reglas, procedimientos y trámites)	50
Gráfico 2: Clima Organizacional – Dimensión Responsabilidad (Autonomía en la toma de decisiones)	51
Gráfico 1: Clima Organizacional – Dimensión Recompensa (adecuación recompensa)	52
Gráfico 2: Satisfacción Laboral – reto del trabajo y condiciones favorables	53

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las instituciones vienen enfrentando cambios cada vez más vertiginosos que las han llevado a revisar su estrategia laboral ante la apertura a nuevos mercados mundiales y nuevas tecnologías de información y comunicación, por lo cual deben desarrollar nuevas técnicas de producción, distribución, servicio y atención al cliente, esto implica contar con trabajadores que se identifiquen con la visión y misión institucional, que se sientan parte de la cultura organizacional y para ello es de suma importancia la percepción de un clima laboral que le permita sentir satisfacción por lo que hace, por lo que aporta a la institución y a la sociedad, en este sentido, evaluar el clima organizacional tendrá gran importancia ya que generalmente se le identifica como el ambiente que se vive en una organización en un momento determinado; este clima organizacional puede resultar agradable o desagradable para trabajar, lo cual percibe o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento laboral. Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor. Por todo este análisis, creemos que las empresas requieren contar con mecanismos de evaluación periódica de su clima organizacional, puesto que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la

organización para el logro de sus objetivos. También es importante contar con los instrumentos y herramientas especialmente diseñadas para el recojo de información que nos permita llegar a un diagnóstico certero sobre el clima laboral de una organización, ello nos permitirá conocer si las prácticas de esa institución son percibidas de manera positiva por los trabajadores.

En Europa, según Edenred de España (2015) “Algo ha cambiado en el clima ,laboral español en 2015” La principal preocupación (44%) de los empleados españoles continúa siendo mantener el empleo. Un 60% de los trabajadores no piensa abandonar su empresa. El empleado español se muestra más confiado en su empresa que en su país. El 37% de los trabajadores se sienten muy estresados en su trabajo.

En América Latina, según el **estudio anual del Estado del Clima Laboral en América Latina**, que presenta Acsendo.blog (2015) a través de una infografía, se encuentran posicionados como los tres países con mejor clima laboral, en primer lugar República dominicana, seguido por Honduras y en tercer lugar Ecuador.

En cuanto a los países con menor calificación general en su clima laboral, Perú tiene el desempeño más bajo, seguido por Chile y Costa Rica. (Acsendo.blog, 2015)

En este contexto, creemos que es primordial el desempeño laboral del personal en el sector público y por ello es necesario un constante análisis por la importancia que reviste. Podemos decir que la eficiencia en la gestión de la administración pública depende en gran medida de la capacidad de las personas que se encuentran empleadas por el Estado. En la sede central del Gobierno Regional de Pasco existe una serie de problemas que dificultan la obtención de rendimientos positivos de los recursos humanos, la ineficiencia, la incapacidad para generar soluciones, la falta de identificación, la escasa motivación, etc.; son algunas de las

situaciones que se deben resolver si realmente se quieren obtener resultados satisfactorios.

Generalmente las exigencias del Estado y sus necesidades no conciben con las aspiraciones del personal y su conducta en los cargos que ocupan ya que éstos no se identifican con los objetivos de la organización, además de encontrarse habitualmente disconformes, lo que hace muy complicado que los resultados en sus tareas se direccionen hacia lo planificado.

En el Gobierno Regional de Pasco, no se tienen claras las dimensiones del clima organizacional que nos puedan brindar un panorama más correcto sobre la situación actual del ambiente organizacional, para de esta manera conocer cuáles son los factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores y a la vez buscar elevar la productividad de los mismos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En este contexto analizado en el planteamiento del problema, nos parece pertinente partir de la pregunta: ¿De qué manera se relacionan el **clima organizacional** con la **satisfacción laboral** en los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco, Año 2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer la relación entre la dimensión estructura del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

Identificar la relación entre la dimensión responsabilidad del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

Determinar la relación entre la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación desea mostrar la problemática del clima organizacional en el Gobierno Regional de Pasco en el año 2017 y su relación con la satisfacción laboral, se justifica por el hecho que los estudios de clima organizacional y de satisfacción laboral propician en los trabajadores la posibilidad de expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generaran beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, por ello, el conocimiento de esta relación permitirá establecer recomendaciones adecuadas a dicha problemática. Su importancia radica en que se obtendrá información de los propios trabajadores del Gobierno Regional de Pasco de cómo perciben las tres dimensiones del clima organizacional de la institución que son la estructura, La responsabilidad y la recompensa, y cómo se encuentran relacionadas con el grado de satisfacción laboral en la institución. Por otro lado, las conclusiones del presente trabajo permitirán servir como antecedentes para futuras investigaciones.

Adicionalmente, este estudio es importante académicamente al plantear cuestionamientos, definir propósitos, establecer el monitoreo y evaluación de sus resultados.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Teóricas

En este caso trataremos de explicar la importancia de esta investigación tanto a los directivos como a los trabajadores. Por otro lado, si bien es cierto existen muchos antecedentes de estudios que toman una o las dos variables de estudio, son pocas las que se enfocan en el sector público y más específicamente ninguna en el Gobierno Regional de Pasco.

Metodológicas

La metodología de investigación es un proceso muy meticuloso, con etapas bien definidas, por ello se tomará especial cuidado en seguir todos los procedimientos y en la elaboración de los instrumentos de recogida de datos.

Del entorno

La limitación principal al realizar una investigación es generalmente encontrarse con dificultades para lograr el permiso para encuestar a los trabajadores, además de encontrar algunos empleados renuentes a que se les aplique los instrumentos de recolección de información.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.2.1. INTERNACIONALES

Baños (2011) en su Tesis Doctoral Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México. Universidad Autónoma de Madrid. España.

Con este trabajo se plantea una investigación empírica que relaciona, desde el enfoque de recursos y capacidades, las competencias esenciales con el clima organizacional y la innovación, además de su relación entre sí, con el fin de establecer su impacto en los resultados que dicha empresa pueda obtener y en lo competitiva que se pueda convertir. Entre sus conclusiones presenta:

➤ Sobre cada una de las hipótesis planteadas: π H1 = Las competencias esenciales afectan de manera positiva a la innovación, al clima laboral y los resultados en la PyME La primera hipótesis planteada pretende buscar la relación entre las competencias esenciales y las demás variables de la investigación. De hecho, se proponía una influencia positiva de las primeras hacia las segundas. Lo que se encontró es que no todas las dimensiones de las variables del estudio están plenamente relacionadas con las competencias. Por ejemplo, nuestra investigación pone de manifiesto que existe una influencia directa entre el clima laboral y las competencias esenciales y viceversa. Esto nos indica que en la medida en que

las competencias se detecten, el clima laboral tenderá a ser más propicio para el desarrollo de los empleados y, a la larga, a la mejora en la competitividad; cuestión que genera una relación en ambos sentidos entre estas dos grandes variables (Tucker, 2001, Frederickson, 2000). En el caso de la innovación, el estudio arrojó que la detección de las competencias (particularmente aquellas correspondientes a los procesos productivos) afecta al grado de innovación de la empresa y viceversa. De manera general, quedan muy claramente relacionadas las variables del estudio en esta primera hipótesis. Sin embargo, no hay que dejar de lado que no todas las dimensiones de estas variables tuvieron una relación estrecha entre sí. Habrá que hacer análisis más detallados en un futuro sobre aquellas variables que tuvieron una relación muy cercana y significativa para comprobar su relevancia e impacto en los resultados de la empresa y también en su mejora en competitividad. En conclusión, esta hipótesis de manera general queda comprobada. Sin embargo, en la particularización de las dimensiones de cada variable se tiene que llegar a una conclusión parcial.

➤ H2 = El clima laboral influye de forma positiva en las competencias esenciales, en los resultados de la empresa y en la innovación de la PyME. La segunda hipótesis planteada implica la relación entre el clima laboral como promotor o agente detonador de innovación y del desarrollo de las competencias esenciales y los resultados. En el estudio se descubrió que el clima organizacional puede ser una variable que afecta directamente a la percepción de la innovación y, por supuesto, al desarrollo de las competencias esenciales. Esto se puso de manifiesto al obtener resultados que permitieron relacionar el clima laboral en su dimensión de definición del rol para poder lograr el compromiso entre el empleado hacia la empresa dado que este compromiso generará un aporte mayor por parte del empleado al desarrollo mismo de las competencias esenciales (Richards, Aldrige y Gaston 1988; Nystrom ,1990; Mumford , 2000). Como parte de la conclusión, es posible afirmar que esta segunda hipótesis se acepta ya que como se vio a lo largo de los diferentes apartados de este trabajo, existe una fuerte influencia del clima laboral hacia las competencias esenciales, hacia la innovación y hacia los resultados. En este estudio tal vez la relación más fuerte que se estableció entre todas las variables es justamente la que se gestó entre el clima laboral y las competencias esenciales, indicándonos que el primero debe ser una condición dada para que se desarrollen las segundas, es decir, que de no existir un clima laboral adecuado, las competencias esenciales no se podrán detectar ni desarrollar

adecuadamente. En apoyo a la aceptación de la segunda hipótesis se encontró además que componentes como apoyo del supervisor y el reconocimiento están estrechamente relacionados con las competencias esenciales. Lo anterior puede ser un indicio de la necesidad que tienen los empleados de que sus superiores pongan seria atención en su desarrollo con el fin de mejorar sus competencias personales y por medio de ellas, poder mejorar la ventaja competitiva de su empresa (O'Reilly ,1989; Plunkett y Attner,1994; Jones ,1998).

➤ H3 = La innovación influye de manera positiva en los resultados de la empresa. En la tercera hipótesis se encontró una relación uno a uno donde se planteó que la innovación de manera aislada tiene una influencia en los resultados tanto generales como financieros de la empresa. Es importante comentar por qué se decidió separar justamente la innovación de las demás variables. A lo largo de la investigación, encontramos que la forma en que la innovación se percibe por los empleados es fundamental para poder tener mejores o peores resultados. Esto lo demuestran las estadísticas obtenidas y analizadas en el apartado de resultados, donde se encontró que los empleados perciben que las cuestiones que les permiten a su empresa ser competente en innovación tienen más que ver con el apoyarlos a ellos en cuestiones de experimentar en su lugar de trabajo y la motivación por parte de sus superiores a equivocarse en pro de obtener mejores resultados tanto para ellos de forma individual, como para la empresa en general. Dado lo anterior, la tercera hipótesis se acepta y, al igual que en las otras dos hipótesis, estaríamos hablando de que no en todas las dimensiones de la variable innovación quedaría comprobada. Es decir, que de manera general quedaría aceptada y de forma particular se deben analizar las dimensiones de manera individual para determinar su comprobación. Aún con todo, es importante aquí revisar la redacción de la hipótesis y afirmar entonces que, en esencia, efectivamente la innovación tiene una influencia positiva en los resultados ya que, como se dijo líneas arriba, esta variable por sí sola puede generar una percepción diferente en los empleados sobre los resultados tanto generales como financieros de la empresa.

Venutolo (2009) Tesis Doctoral Estudio del Clima laboral y la Productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina) Departamento de Organización de Empresas Universidad Politécnica de

Valencia. España. La presente investigación estuvo orientada a determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires. Dada la amplitud del estudio, se ha decidido aplicar las técnicas estadísticas del muestreo probabilístico a fin de tomar una muestra representativa. De esta manera, mediante la recolección de datos teóricos y empíricos, se pudo arribar a interesantes conclusiones, entre ellas:

- . La evidencia empírica indica que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La percepción (actitud) de los trabajadores hacia el clima laboral medida en la escala de Likert determinó que existe una actitud desfavorable hacia el clima laboral ($10,816 < \text{actitud desfavorable} = 12,139 < 16,224$). La baja productividad representa el tipo de productividad más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. Esta situación ha sido señalada por el 71.30% de los encuestados que laboran en estas empresas.
- El clima laboral y la productividad están relacionadas en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada ($\chi^2 = 134.45$) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad. Tomando en cuenta los datos empíricos expresados, se concluye que efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral imperante.
- A la luz de los resultados obtenidos, se recomienda a los empleadores del sector que deberían llevar a cabo modificaciones en aquellos aspectos mencionados como más negativos. Sin dudas, se obtendrían mejores resultados optimizando los ámbitos de la cooperación, la resolución de conflictos, la revisión y reevaluación de los sistemas de incentivos, así como promoviendo y favoreciendo las motivaciones individuales intrínsecas y fomentando los sentimientos de pertenencia a la organización. En síntesis, se debería establecer un sistema de valores que conforme en sí mismo un aliciente permanente para mantener un alto nivel en las prestaciones individuales hacia la compañía. Al mismo tiempo, resultaría productivo que los directivos del sector servicios se constituyan en verdaderos líderes que inspiren positivamente a los equipos de trabajo y resuelvan con

creatividad propia, y atendiendo a la de sus subordinados, las carencias materiales que en algunos casos resultan inevitables, dada la coyuntura del sector en el entorno económico actual.

➤ Se recomienda, asimismo, implementar programas de capacitación que permitan desarrollar habilidades gerenciales en el personal que tiene responsabilidad de manejar gente. En otro orden de cosas, se sugiere establecer un modelo de competencias como método de gestión de los recursos humanos, así como articular planes de carrera y capacitación que permitan al personal identificar qué habilidades requieren profesionalmente dentro de la compañía para luego fortalecerlas mediante esquemas de formación. También es necesario realizar una evaluación de competencias/ desempeño que permita, tanto a directivos como empleados, contar con información objetiva sobre los criterios establecidos que sirvan como medio para efectuar los ascensos y promociones.

Salcedo y Lozano (2015) en su tesis “Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stringer en dos sucursales de Davivienda en Cartagena”. Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas. Cartagena de Indias. Colombia. Esta investigación fue aplicada al caso particular del Banco Davivienda, el cual durante cuarenta años ha participado activamente en la actividad económica nacional. En la actualidad, hace parte del Grupo Empresarial Bolívar, que cuenta con cerca de 70 años de historia. Su portafolio de servicios se destaca por ser integral en cuanto atiende las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento. Respecto al cubrimiento, el banco cuenta con una red de 1.400 cajeros automáticos propios y más de 500 oficinas en alrededor de 170 ciudades de Colombia y en algunas del extranjero. Entre sus conclusiones presentan:

➤ A través de este trabajo se abordó el clima organizacional en una institución bancaria que opera en la ciudad de Cartagena. El estudio se basó en las percepciones de los trabajadores sobre dicho clima, tomando en consideración aquello dictado por sus sentidos, sus conocimientos, sus capacidades perceptuales, todo ello fue útil para esbozar el marco dentro del cual transcurre el ambiente laboral día a día en dos sedes de la entidad. En

particular, se llevó a cabo un análisis de los factores que determinan el estado del clima organizacional aplicando el modelo teórico de Litwin y Stinger.

➤ Bajo este enfoque integrado se conoció el clima organizacional, es decir, todo se basó en la mencionada percepción de los efectos subjetivos, del sistema formal, del estilo formal de la administración, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en la organización, esto circunscrito a la serie de categorías enunciadas por los teóricos mencionados.

➤ Gracias a los resultados, pudo establecerse en primer lugar, que el perfil demográfico y social de los empleados de dos sucursales de Davivienda se caracterizó por el hecho de que en la sede Centro y Castellana, los individuos fueron principalmente jóvenes (de 20-29 años), de género femenino, procedentes de zonas urbanas, solteros y casados, pre-graduados, además, hubo jefes y no jefes de hogar.

➤ Para el caso de la situación laboral de los trabajadores en las dos sedes de la entidad, se pudo concluir que en la Castellana hubo horario normal y adicional, mientras que el Centro fue únicamente normal, en las dos sedes los cargos predominantes fueron cajero e informador, el salario más común se dio en el rango de \$1 a \$2 millones, el tipo de contrato fue siempre a término indefinido, la mayor parte de los trabajadores lleva vinculado más de dos años y todos reciben prestaciones sociales.

➤ La diferencia entre las jornadas (sobre todo en la sede Castellana) genera tensiones cuando se tiene en cuenta la interacción que mantiene los empleados con los clientes: cuando existe jornada extendida deben atender usuarios que están generalmente cansados al final de su jornada laboral y en horas de la noche se encuentran exhaustos, deseosos de dirigirse a sus hogares a descansar, entonces, cuando surge algún inconveniente o no se puede llevar a cabo satisfactoriamente algún requerimiento, inmediatamente aparecen las quejas, discusiones, conflictos y el ambiente se torna tenso. Con este estudio se confirmó que estos hechos son una fuente de estrés en los empleados de la entidad, si no se toman las medidas adecuadas, el clima se tornaría en mayor medida negativo y contraproducente.

➤ El diagnóstico efectuado sobre el clima organizacional llevó a determinar que éste es calificable como *regular* en las dos sedes. En la Castellana la dimensión mejor percibida fue “conflicto”, dado que los empleados perciben positivamente a los jefes, en la medida en que ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar los problemas. A su vez, lo

peor se dio en los “riesgos” pues se determinó que los desafíos que les impone el trabajo que desarrollan los empleados es negativo, incluso, reconocen que la entidad promueve riesgos no calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Para la sede Centro también el conflicto sobresalió, aunque lo peor que se detectó estuvo en el calor/cordialidad, pues el trato entre compañeros no es ameno ni empático.

➤ En último término, la correlación entre las diversas variables y el clima organizacional mostró que todas las dimensiones tienen la mayor incidencia sobre éste. Bajo tal sentido, se puede decir que todas las acciones que tomen la gerencia (a nivel central o a nivel local) con miras a mejorar el clima en estas sedes deberán tener muy en cuenta este efecto, en especial las siguientes dimensiones: responsabilidad, estructura, identidad y riesgo/desafío.

Ramos (2012) en su tesis “El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje”. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Programa de Psicología, UNAD. Cundinamarca, Colombia. Indica que su investigación fue elaborada con el propósito de discutir el clima organizacional y las principales temáticas que los sustentan en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen sus orígenes, definiciones, dimensiones, modelos y teoría que lo sustenta, así como la relación que tiene con otros conceptos como satisfacción, motivación laboral, liderazgo y cultura organizacional, todo ello con el fin de conocer el papel que cumple el clima en el funcionamiento interno de la organización. Entre las conclusiones menciona:

➤ En las investigaciones, la definición de clima organizacional varía en función de los investigadores que lo estudian. Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en el comportamiento de los trabajadores y la productividad de una organización. Así, la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia

mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar.

➤ El clima puede influir hasta cierto punto sobre las actitudes y la conducta del trabajador, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros dependiendo éstas de otras variables moderadoras e intervinientes, tanto de la personalidad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), como también los de la situación laboral y de la organización (de su estructura, procesos y de sus propiedades).

➤ Puede haber variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que ocupe el trabajador, evidenciando que una organización puede poseer microclimas en su interior. Un grupo de trabajo particular, un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización completa pueden producir cuatro climas diferentes, sin embargo, existe cierta correspondencia en las percepciones del clima entre los empleados.

➤ Un clima organizacional adecuado hace sentir más cómodos a los integrantes de la organización, además se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. Estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima. Y para que un individuo se sienta motivado debe sentirse comprometido, lo cual ocurre en la medida en que se satisfagan sus necesidades. Por otra parte, para alcanzar los objetivos y metas deseados resulta indispensable mantener una información efectiva.

➤ El clima organizacional integra todos los componentes o dimensiones de una empresa que se reagrupan en dos variables: procesos y estructura organizacional. Por esta razón el psicólogo no puede tener una idea exacta del clima de una organización a partir de una de sus dimensiones, lo que realmente es significativo es la suma de todos sus componentes.

➤ El clima organizacional es susceptible de ser modificado, el éxito de este cambio consiste en evaluar y analizar las percepciones de los trabajadores de la organización en lo que concierne a su medio de trabajo, así mismo analizar aquellos factores que actúan positiva o negativamente sobre las dimensiones del clima, identificar las dimensiones en las

que es posible una intervención y por último contar con la colaboración tanto de los empleados como del equipo de dirección, ya que es una tarea que exige tiempo.

➤ La identificación del clima organizacional proporciona información y permite comprender los factores que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo a su vez, emprender planes estratégicos que apunten al cambio tanto en las actitudes y conductas de los empleados, como en la estructura y/o en los procesos organizacionales.

Existe una amplia gama de instrumentos de medición de clima organizacional, no obstante, el éxito de medición de éste, depende en gran medida de las dimensiones que se pretendan medir, de la consistencia de formulación de las preguntas, así como de la confiabilidad y validez del instrumento.

2.2.2. NACIONALES

Carruitero y Cueva (2014) en su Tesis “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Gerencia de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad, 2014.” Facultad de Negocios. Carrera de Administración. Trujillo – Perú. El trabajo corresponde a una investigación descriptiva correlacional, en la búsqueda de nuevos conocimientos o campos de investigación; así como medir la relación de ambas variables, para tal propósito se seleccionó una muestra de 17 colaboradores, que representan la totalidad de la población; a los que se les aplicó una encuesta sobre clima organizacional y otra sobre satisfacción laboral. Entre las conclusiones detallan:

➤ Existe una relación altamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad, esto nos demuestra que el clima organizacional es un factor fundamental para mantener un nivel de satisfacción adecuado en los colaboradores dentro de la organización; por ende se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.

➤ El clima organizacional de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional alcanzó el nivel alto en un 47.06% y el nivel medio en un 52.94% de los colaboradores, lo que nos indica que la percepción que tienen sobre el clima

organizacional, si bien cierto es buena y aceptable, hay un gran porcentaje que considera o percibe que el clima organizacional no es el más adecuado; es por ello que en el análisis de las dimensiones podemos identificar que la percepción que tienen los colaboradores sobre la dimensión de relaciones interpersonales alcanzó un 47.06% entre el nivel medio y bajo, por otro lado la dimensión sobre el reconocimiento del trabajo obtuvo un 52.94% entre el nivel medio y bajo.

➤ El nivel de satisfacción laboral que se dio en los colaboradores fue alto en el 58.82% del total de encuestados y en menores proporciones los niveles medio y bajo. En cuanto a las dimensiones analizadas se puede ver claramente que un factor que influye en la insatisfacción laboral, son las condiciones físicas y ambientales en el trabajo ya que del total de encuestados un 70.58% consideran que están en el nivel medio y bajo. Por otro lado la dimensión que mide el nivel de satisfacción con su trabajo, nos dice que el 47.06% está en un nivel medio, y la dimensión sobre la satisfacción con el reconocimiento establece que el 41.18% también está en un nivel medio, esto nos muestra que si bien es cierto los colaboradores están medianamente satisfechos con su trabajo y el reconocimiento del mismo, existen factores como: el régimen laboral al cual pertenecen gran parte de los colaboradores, la poca posibilidad de crecimiento profesional, la inadecuada y/o deficiente determinación de las especificaciones técnicas y términos de referencia por parte del área usuaria, etc., son factores que influyen en los colaboradores y hacen que estos no se sientan plenamente satisfechos y motivados.

➤ Se propuso el plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad, tomándose en cuenta: mejora de las condiciones físicas y ambientales de la gerencia de contrataciones, realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral, lograr una adecuada cohesión grupal, mejorar métodos y estilos, mejorar el proceso de toma de decisiones, elaborar programas de capacitación, establecer formas de reconocimiento, reducir los niveles de estrés laboral y trabajar con profesionalidad.

Bonilla y Huamán (2012) en su tesis “Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli, Huancavelica,

2011” Universidad Nacional del Centro del Perú. Facultad de Administración de Empresas. Huancayo – Perú. El objetivo de este estudio fue determinar cómo se relaciona el Clima Organizacional con el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica, 2011. Con este fin se aplicó un cuestionario de Clima Organizacional y un Cuestionario de Desempeño Laboral a un grupo de 90 Trabajadores de esta Institución. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación directa entre las dos variables. Entre las conclusiones se presentan:

- La relación encontrada entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral es de 0.53, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que mejoran el Clima Organizacional de la Institución mejora Correlativamente el Desempeño Laboral. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis General de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.
- La relación encontrada entre las variables comunicación y Desempeño Laboral es de 0.37, la cual resulta ser Positiva; pero no es Significativa, es decir a medida, que mejora la comunicación en la Institución mejora correlativamente el Desempeño Laboral. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis Nula de Investigación y se rechaza la Hipótesis específica de Investigación.
- La relación encontrada entre las variables condiciones laborales y Desempeño Laboral es de 0.58, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que mejoran las condiciones laborales en la Institución mejora Correlativamente el Desempeño Laboral. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.
- La relación encontrada entre las variables Actitudes y Valores con Desempeño Laboral es de 0.35, la cual resulta ser Positiva; pero no es Significativa, es decir a medida, que mejora las Actitudes y Valores en la Institución mejora Correlativamente el Desempeño Laboral. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis Nula de Investigación y se rechaza la Hipótesis específica de Investigación.

Espejo (2016) Tesis “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014”. Para optar el título de: Licenciado en Administración. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Escuela

Académica Profesional de Administración y Sistemas. Universidad Peruana Los Andes. Huancayo – Perú. El objetivo de la presente investigación fue determinar la influencia del clima organizacional en el Desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín -2014. Como método general se utilizó el método científico empleado para cada uno de los procesos a seguir, utilizándose como métodos específicos al método descriptivo, explicativo, cualitativo y cuantitativo que nos permitió conocer cada variable por separado y sistemáticamente ambas variables como un todo. Entre las conclusiones se plantean:

- Se determinó que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014, se observó que el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de sus actividades por ello que el personal tiene un deficiente desempeño.
- Se conoció que la inadecuada estructura con la cual trabajan influye directa y significativamente en un 60.6% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014. Ya que la institución trabaja bajo una estructura vertical en la cual no se puede hacer nada sin el permiso de un superior y demoran demasiado tiempo en atender nuestros requerimientos, también por estar todo bajo una norma continúan trabajando bajo herramientas de gestión desfasadas.
- Se detectó que la falta de responsabilidad influye directa y significativamente en un 63.4% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014. Por el mismo hecho de que los trabajadores no cumplen con todas las labores que deben realizar diariamente ya sea dentro o fuera de la institución y lo realizan tomándose todo el tiempo e incluso más de lo necesario esto refleja a que los usuarios reclaman o se quejan por el mal servicio..
- Se identificó que la recompensa que recibe el personal influye directa y significativamente en un 80.5% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014. Ya que el personal se encuentra insatisfecho con la remuneración que recibe, además de ello al estar bajo distintos regímenes laborales sus beneficios son desiguales en comparación a otros trabajadores de la misma institución que cumplen las mismas funciones.

- Con la investigación se pudo definir que el desafío influye directa y significativamente en un 86.2% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014. Por motivo de que la institución carece de objetivos claros y metas para ser cada día mejor u ofrecer un mejor servicio, por ello el personal no se preocupan por mejorar ya que no ven cambios la cuales merecerían un mayor esfuerzo y mejor resultado.
- Se detectó que la cooperación influye directa y significativamente en un 88.1% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014. Debido a que en la institución no hay apoyo, cooperación ni trabajo en equipo, cada quien trabaja por su lado y vela por sus propios interés, asegurando su pertenencia en la institución e incluso sin importar perjudicar a otros.
- Se estableció que las relaciones influyen directa y significativamente en un 78.3% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014. Ya que el personal no labora en un ambiente grato ni cómodo y no hay una buena relación entre jefes y subordinados por lo contrario hay temor a alguna represalia o sanción frente a algún comentario, sugerencia o al hacer algo sin autorización. 200
- Podemos indicar que los estándares influyen significativamente en un 76.3% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014. Esto se da debido a que los cargos que ocupan cada trabajador no va de acuerdo a su nivel o grado profesional e incluso hay trabajadores más preparados y capacitados que otros pero están ocupando cargos menores el cual causa molestia e incomodidad en el personal.

Montoya (2016) Tesis “Relación entre el Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015” para optar el grado de Magíster en Relaciones Laborales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú. La presente investigación buscó determinar la relación entre dos variables de suma importancia en la gestión de los recursos humanos: el clima organizacional y la evaluación del desempeño, es relevante, ya que buscar aportar conocimiento en la búsqueda de la relación entre las variables mencionadas, pues la literatura no muestra una sólida evidencia al respecto. El estudio es transversal correlacional. Se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos de medición) y cualitativas

(un focus group confirmatorio y entrevistas a expertos) con el total de los trabajadores de la empresa de servicios turísticos PTS Perú. Para medir el clima organizacional, se utilizó el instrumento OCQ [Organizational Climate Questionnaire] de Litwin & Stringer, creado en 1968, el cual posee 50 ítems y mide 9 dimensiones del clima organizacional. Para medir el desempeño, se confeccionó un cuestionario, el cual posee 21 ítems y mide 6 dimensiones. Se elaboró una pauta de focus group y se aplicó el mismo a una muestra de trabajadores de las diferentes áreas de la empresa; asimismo, se realizaron entrevistas a expertos en recursos humanos a partir de la información obtenida de la matriz de levantamiento de información. Entre las conclusiones se indican:

- Se concluye, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa PTS Perú. Este resultado prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y permite fortalecer los hallazgos de los estudios realizados sobre la temática. Así mismo, se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa.
- Se concluye que existen investigaciones y estudios de caso que identifican y describen la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como en sus dimensiones específicas, lo que permite confirmar la primera hipótesis específica de la investigación. Los estudios más representativos y tomados como referencia para esta investigación fueron los realizados por Retamal y Rodríguez (2008), Rodríguez et al. (2011), Saccsa (2010) y Pérez (2012). Es importante señalar que, debido a los pocos estudios sobre la relación de las variables, los resultados de los hallazgos no deben ser generalizados, sino aplicables a una realidad específica, en este caso, la empresa PTS Perú para el año 2015.
- El análisis de la literatura referente al clima organizacional permite concluir que es un elemento clave, dentro de los recursos humanos, para indagar en el acontecer organizacional sobre los sentimientos, reflexiones, percepciones y opiniones de los colaboradores, así como sobre los elementos formales e informales, tanto internos como externos de la organización y, con ello, lograr un cambio estratégico, armonizando los fines y metas organizacionales con los de los colaboradores.

- La evaluación de desempeño es la forma más usada para medir y conocer el desenvolvimiento de los colaboradores en sus respectivos cargos y estimar su potencial de desarrollo. La importancia de esta evaluación radica en que, con los resultados de su aplicación, se pueden elaborar diversos planes, tales se pueden elaborar diversos planes, tales como capacitación, desarrollo del personal, remuneraciones y línea de carrera. Todo esto estableciendo las diferencias necesarias para cada colaborador de acuerdo con su desempeño.
- El sector turismo ha experimentado un crecimiento constante en el período comprendido entre el 2005 y el 2013. A pesar de que se registró una ligera caída en los años 2009 y 2010, debido principalmente a la crisis económica mundial, desde el 2011 se ha retomado el crecimiento de otros años. La proyección para el sector es altamente positiva y se espera que el crecimiento continúe durante los próximos años. Es importante señalar que el crecimiento del sector favoreció, principalmente, el aporte monetario, es decir, los ingresos relacionados con la actividad turística y la generación de divisas para el país, lo que también favoreció la generación de más puestos de trabajo. Con lo señalado, se confirma la segunda hipótesis específica del estudio.
- Se concluye que sí existe relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general. Así mismo, existe relación entre algunas dimensiones del clima organizacional con algunas dimensiones del desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú para el año 2015. Con ello, se da por confirmada la tercera hipótesis específica de la investigación. Todas las dimensiones del clima se relacionaron significativamente con el desempeño laboral general, siendo los más resaltantes calidez, estructura y apoyo. Por otro lado, ocho de las nueve dimensiones del clima se relacionaron con las dimensiones del desempeño, siendo conflicto la única dimensión que no presentó relación alguna. Las relaciones más representativas son responsabilidad (clima) con orientación de resultados (desempeño); apoyo (clima) con trabajo en equipo (desempeño); normas (clima) con organización (desempeño); y recompensa (clima) con calidad (desempeño).

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato, (2011) “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Según García (2009) El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y tal vez por ello que actualmente no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición. Las características varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados en el desempeño debido a su impacto sobre los trabajadores, de acuerdo a la percepción de estos últimos.

2.2.1.1.El Cuestionario de Litwin y Stringer

García (2009) explica que el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

García (2009) menciona que Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

Además, García (2009) afirma que, Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima, encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: *British Radar*, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; *Balance Radar*, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y *Blazer Radar*, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea. De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

2.2.1.2. Calidad de la Vida Laboral

Toro y Sanín (2013) indican que la calidad de la vida de los trabajadores favorece el éxito y la permanencia de las organizaciones, por ello, conocer, monitorear e intervenir esta realidad del trabajo constituye una herramienta estratégica para la productividad en mercados cada vez más inestables e impredecibles. Consideran que, entre muchos indicadores posibles para conocer la Calidad de la Vida Laboral, el Clima Organizacional (CO) es uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo. Estas percepciones sobre diferentes atributos de la realidad laboral constituyen un elemento fundamental, no solo para la implementación de políticas de gestión de las personas, sino también, para el desarrollo estratégico de la organización. Consideran que una empresa con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá al éxito. Si bien la calidad del Clima Organizacional no es garantía de lograrlo, sí es una condición necesaria para obtenerlo. Un clima positivo se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras. Las organizaciones con climas positivos tienen una mayor capacidad de adaptación, afrontan mejor la incertidumbre y favorecen la innovación y el desarrollo.

2.2.1.3. Dimensiones o factores del Clima Organizacional

Según García (2009) la teoría de los profesores **Litwin y Stringer**, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

En la presente investigación estudiaremos las tres primeras dimensiones

- 1. Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles

jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

2. Responsabilidad: Este aspecto va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos, si estamos desarrollando la actividad que nos gusta hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. **Recompensa:** Relacionado a lo que se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación en la realización del trabajo: Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, es el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario sea justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los trabajadores “necesitamos” un reconocimiento adicional.

Tres Dimensiones del Clima Organizacional (Litwin y Stinger)	
1. Estructura	Percepción sobre la cantidad de reglas, procedimientos y trámites.
2. Responsabilidad	Sentimiento sobre la autonomía en la toma de decisiones.
3. Recompensa	Percepción de los trabajadores sobre la adecuación de las recompensas.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de García (2009)

4. **Desafíos:** Se refiere a que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5. **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

6. **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo para lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. **Estándares:** Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. **Conflicto:** Se refiere a las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. **Identidad:** Referido al sentido de pertenencia, la satisfacción y orgullo de pertenecer a la empresa, ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

2.2.1.4. Percepción del clima organizacional

Para García (2009) cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional. La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que es diferente en cada uno de los trabajadores.

García (2009) añade que, la forma como se perciban cada una de los elementos o dimensiones del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional. La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones. Por otro lado, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

2.2.1.5. Medición del clima organizacional

García (2009) afirma que las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, que es importante el que podamos

conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de la organización, el que apliquemos algún tipo de herramienta para este fin. El lograrlo, nos permitirá conocer si las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. La medición del clima organizacional se suele realizar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa. La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

García (2009) añade que, el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de las instituciones, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por lo que resulta la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo.

Chiavenato (2011), nos dice que el concepto de clima organizacional surge (en el nivel de la organización) como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual), siendo un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Es por ello que el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

2.2.2. SATISFACCIÓN LABORAL

Según Robbins (2004) La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes: 1. Compromiso con el trabajo. 2. Compromiso organizacional y 3. Satisfacción laboral

1. Compromiso con el trabajo

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia. (Robbins, 2004)

2. Compromiso organizacional

Robbins (2004) indica que es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

3. Satisfacción laboral

Según Robbins (2004) puede definirse 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 características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados

2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Robbins (2004) añade que se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- **Satisfacción general.** Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo
- **Satisfacción por facetas.** Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: como reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

2.2.2.1. Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

Para Robbins (2004) los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

❖ Reto del trabajo

Robbins (2004) menciona cinco dimensiones centrales:

1. **Variación de habilidades.** El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
2. **Identidad de la tarea,** el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
3. **Significación de la tarea,** el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
4. **Autonomía,** el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
5. **Retroalimentación** del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Los trabajadores tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

❖ **Sistemas de recompensas justas**

Robbins (2004) se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los trabajadores para que se sientan satisfechos, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen: La comparación social, las demandas del trabajo en sí, las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Para Robbins (2004) los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los trabajadores reciben a cambio de su labor, esto garantiza la satisfacción de estos, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Indica que, varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

❖ **Condiciones favorables de trabajo**

Según Robbins (2004) a los trabajadores les interesa su ambiente de trabajo, que les permita el bienestar personal y les facilite el hacer una buena labor. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Añade que otro aspecto a considerar es la cultura organizacional, todo ese sistema de valores y metas, que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

❖ **Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión**

Robbins (2004) afirma que el trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según algunos estudios, se ha llegado a la conclusión de que los trabajadores con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia ellos, sin embargo, resalta que los individuos

difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo, cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calibre los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha.

2.2.2.2. Teorías de la motivación que explican la satisfacción laboral

Robbins (2004) nos dice que la motivación es la “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

Mientras que Chiavenato (2009), establece que “la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo”.

Así la motivación depende de:

El curso: es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento.

La intensidad: es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido.

La persistencia: es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo.

Entonces la motivación laboral, es una predisposición positiva de los trabajadores para realizar las tareas que tienen encomendadas. Es por ello la importancia que tienen para las organizaciones el comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la organización y de esta manera puede generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

❖ Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Para Robbins (2004) es la teoría más clásica y conocida popularmente, esta teoría está basada en cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, donde existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias como son las fisiológicas y de seguridad, y las de orden superior o secundarias como son las necesidades de estima, sociales y de realización.

❖ **Teoría bifactorial de Herzberg.**

Según Robbins (2004) para Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

Los factores higiénicos: los cuales se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Factores motivadores o satisfactorios: los que se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción

❖ **Teoría ERG**

Robbins (2004) explica que, Alderfer se basó en la pirámide de necesidades de Maslow, pero la ajustó y resumió en tres tipos de necesidades:

Las necesidades de existencia: se refieren al bienestar físico (la existencia, la preservación y la supervivencia). Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

Las necesidades de relaciones: hace referencia al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima.

Las necesidades de crecimiento: se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

❖ **Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.**

Para Robbins (2004) esta teoría también se enfoca en el contenido. Establece que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

La necesidad de realización o logro: es la necesidad de éxito competitivo, se refiere al esfuerzo por sobresalir y el logro en relación con un grupo de estándares.

La necesidad de poder: la cual se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de determinada manera, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

La necesidad de afiliación: es la inclinación y/o deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

❖ **Teoría de la equidad de Adams.**

Según Robbins (2004) es la primera teoría que se refirió al proceso de motivación; según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Cuando se da esta comparación se pueden observar tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. El equilibrio debe estar en lo

que el individuo entrega a la organización con lo que recibe de la misma, para de esta manera garantizar una sólida y productiva relación con el trabajador.

❖ Teoría de las expectativas de Vroom

Para Robbins (2004) según esta teoría las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo final. Este modelo busca explicar en qué forma toman los individuos decisiones. Sostiene que la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral dependen del grado de certeza de que un mayor esfuerzo dará los resultados deseados, esta teoría está basada en tres conceptos:

La Valencia: es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

La expectativa: es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.

La instrumentalidad: es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Clima organizacional: Para Chiavenato, (2011) “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Dimensiones del clima organizacional: son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (García, 2009)

Dimensión estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. (García, 2009)

Dimensión responsabilidad: Este aspecto va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. (García, 2009)

Dimensión recompensa: Relacionado a lo que se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación en la realización del trabajo: Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, es el primer incentivo en una relación laboral. (García, 2009)

Dimensiones de la satisfacción laboral: Según Robbins (2004) son las características susceptibles de ser medidas de la actitud del trabajador frente a su propio trabajo.

Evaluación del desempeño: es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2009).

Satisfacción laboral: Según Robbins (2004) puede definirse 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.

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H1: Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Estructura del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

H2. Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

H3. Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Recompensa del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

2.5. VARIABLES

X: Clima organizacional

Y: Satisfacción laboral

2.6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

Clima organizacional: Para Chiavenato, (2011) “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Satisfacción laboral: Según Robbins (2004) puede definirse 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.

2.7. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Instrumento
X: Clima Organizacional	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción sobre las reglas. • Procedimientos • Trámites. 	1,2,3,	Cuestionario
	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía en la toma de decisiones. 	4,5,6,	Cuestionario
	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de recompensas. 	7,8,9, 10	Cuestionario
Y: Satisfacción Laboral	Reto del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo diverso • Gusto por el trabajo 	1.2.3.4.5	Escala Likert
	Condiciones favorables del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Buen trato • Se le permite opinar 	6,7,8,9 10	Escala Likert

2.8. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicador	Preguntas
X: Clima Organizacional	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción sobre las reglas. • Procedimientos • Trámites. 	1. En mi trabajo las reglas son claras y detalladas 2. El jefe nos explica los procedimientos en la institución. 3. Conozco todos los trámites necesarios en mi trabajo.
	Responsabilidad		4. La mayoría de las veces en mi área

		<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía en la toma de decisiones. 	<p>compartimos la información más que guardarla para nosotros.</p> <p>5. En mi trabajo tengo la oportunidad de tomar algunas decisiones.</p> <p>6. Tengo confianza en el trabajo de mis compañeros de oficina.</p>
	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de recompensas. 	<p>7. Cuando realizo muy buen trabajo me felicitan.</p> <p>8. En el área todos estamos abiertos al cambio.</p> <p>9. El jefe me anima a mejorar las formas de hacer las tareas.</p> <p>10. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar problemas.</p>
Y: Satisfacción Laboral	Reto del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo diverso • Gusto por el trabajo 	<p>1. Me gusta el tipo de trabajo, las tareas y actividades que realizo.</p> <p>2. Estoy satisfecho por las tareas diversas que me produce el trabajo por sí mismo.</p> <p>3. Tengo posibilidades de creatividad en este trabajo.</p> <p>4. Las oportunidades que me ofrece este trabajo de realizar las cosas en las que destaco.</p> <p>5. Agradezco las oportunidades que me ofrece este trabajo de hacer las cosas que me gustan.</p>
	Condiciones favorables del	<ul style="list-style-type: none"> • Buen trato 	<p>6. Es agradable el buen trato en este trabajo.</p>

	trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Se le permite opinar	<ol style="list-style-type: none">7. El sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe.8. El horario de su jornada laboral.9. Se me permite opinar.10. La iluminación en este lugar de trabajo.
--	---------	--	---

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la orientación: Es Aplicada, porque está orientada a lograr conocimientos destinados a solucionar problemas prácticos.

De acuerdo a la técnica de contrastación: es Descriptiva – Explicativa, porque permite el análisis de la relación entre dos o más variables, ya sea por relación de causalidad, correlación o asociación. En esta investigación es de correlación.

De acuerdo a la direccionalidad: es Prospectiva, porque el fenómeno a estudiar presenta la causa en el presente y el efecto en el futuro.

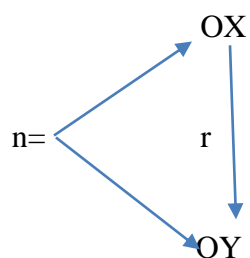
De acuerdo con el tipo de fuente de recolección de datos: Es Prolectiva, porque la información es recogida de fuente primaria, de acuerdo con los criterios del investigador.

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado: Es Transversal, porque se medirán una sola vez las variables.

3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es Descriptiva – Explicativa – Correlacional.

El diseño de la investigación es cuantitativa, transversal, descriptivo explicativo - correlacional, de acuerdo al siguiente esquema:



Dónde:

n: Muestra de estudio

OX: Observación de variable independiente

r: Relación entre las variables de estudio

OY: Observación de variable dependiente

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se va desarrollar en el Gobierno Regional de Pasco.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

El universo de estudio para este trabajo de investigación comprende a 91 trabajadores del Gobierno Regional de Pasco.

3.3.2. MUESTRA

El tipo de muestreo a utilizarse será el probabilístico sistemático ya que se tiene toda la lista de la población y se seleccionará a los colaboradores para la muestra de forma aleatoria, utilizándose la siguiente formula:

Fórmula para estimar el tamaño de la muestra en poblaciones Finitas y Variables Cualitativas.

$$n = \frac{N * z^2 * (p * q)}{N * e^2 + z^2 * (p * q)}$$

n = Muestra

N = Población

z = Distribución estándar

e = Error Típico

p = Tasa de acierto

q = Tasa de Fracaso

Tamaño de la Muestra:

$$n = \frac{91 * 1.96^2 * (0.5 * 0.5)}{91 * 0.05^2 + 1.96^2 * (0.5 * 0.5)}$$

$$n = 74$$

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. TÉCNICAS

Técnica de recolección de datos, es el conjunto de procedimientos organizados para recolectar datos correctos que conllevan a medir una variable o conocer una variable.

Las principales técnicas que utilizamos en el desarrollo de la investigación, fueron:

- a) Encuestas
- b) Análisis Documental

3.4.2. INSTRUMENTOS

Instrumento, es el soporte físico (material, carbón, etc.) que utiliza el investigador para recolectar y registrar datos o información.

Los principales instrumentos que se utilizara en el desarrollo de la investigación son:

- a) Cuestionario
- b) Guía de análisis documental

3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para la validez de instrumentos se utilizó la Opinión o Juicio de expertos.

Para la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el Alfa de cronbach.

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Se prepararon instrumentos de recolección de información debidamente validados y confiables y el procesamiento de la información se realizó a través del programa estadístico SPSS 23.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Contrastación de Hipótesis

La comprobación de la hipótesis principal se realizó contrastando cada una de las hipótesis específicas utilizando el estadístico de prueba Tau b de Kendall.

Planteamiento de la hipótesis específica 1:

H₀: No existe relación directa y significativa entre la Dimensión Estructura del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

H₁: Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Estructura del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

Nivel de significancia: **0,05 = 5%**.

Aplicación del estadístico de prueba (Tau b de Kendal): $r = 0.760$ Resultados en SPSS

Tabla 1: Contrastación hipótesis específica 1

Correlaciones			Dimensión Estructura	Satisfacción laboral
Tau_b de Kendall	Dimensión Estructura	Coefficiente de correlación	1.000	.760*
		Sig. (bilateral)		.017
		N	74	74
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.760*	1.000
		Sig. (bilateral)	.017	
		N	74	74

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Al aplicar el estadístico de prueba Tau b de Kendall se obtuvo un resultado de 0.760 (0.60 – 0.80) demostrando una correlación alta entre las variables. Por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos que existe relación directa y significativa entre la Dimensión Estructura del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017. Además este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral cuyo resultado es el p-valor de 0,017 que resulta ser inferior al nivel de significancia con el cual se trabajó 0.05

Planteamiento de la hipótesis específica 2:

H₀: No existe relación directa y significativa entre la Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

H₂: Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

Nivel de significancia: **0,05 = 5%**

Aplicación del estadístico de prueba (Tau b de Kendal): $r = 0.798$ Resultados en SPSS.

Tabla 2: Contrastación hipótesis específica 2

			Dimensión Responsabilidad	Satisfacción laboral
Tau_b de Kendall	Dimensión Responsabilidad	Coefficiente de correlación	1.000	,798**
		Sig. (bilateral)		.006
		N	74	74
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,798**	1.000
		Sig. (bilateral)	.006	
		N	74	74

** . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Al aplicar el estadístico de prueba Tau b de Kendall se obtuvo un resultado de 0.798 (0.60 – 0.80) demostrando una correlación alta entre las variables. Por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos que existe relación directa y significativa entre la Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017. Además este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral cuyo resultado es el p-valor de 0,006 que resulta ser inferior al nivel de significancia con el cual se trabajó 0.05

Planteamiento de la hipótesis específica 3:

H₀: No existe relación directa y significativa entre la Dimensión Recompensa del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

H₃: Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Recompensa del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

Nivel de significancia: **0,05 = 5%**

Aplicación del estadístico de prueba (Tau b de Kendal): $r = 0.817$ Resultados en SPSS.

Tabla 3: Contrastación hipótesis específica 3

			Dimensión Recompensa	Satisfacción laboral
Tau_b de Kendall	Dimensión Recompensa	Coefficiente de correlación	1.000	,817**
		Sig. (bilateral)		.003
		N	74	74
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,817**	1.000
		Sig. (bilateral)	.003	
		N	74	74

** La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Al aplicar el estadístico de prueba Tau b de Kendall se obtuvo un resultado de 0.817 (0.80 – 1.00) demostrando una correlación muy alta entre las variables. Por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos que existe relación directa y significativa entre la Dimensión Recompensa del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del

gobierno regional de Pasco, 2017. Además este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral cuyo resultado es el p-valor de 0,003 que resulta ser inferior al nivel de significancia con el cual se trabajó 0.05

Al haber sido aceptadas las hipótesis específicas 1, 2 y 3, se da por aceptada la hipótesis principal.

Hipótesis Principal:

HP: Existe relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

Estadística Descriptiva de las variables

Tablas de frecuencia, de contingencia y gráficos de barras de las variables

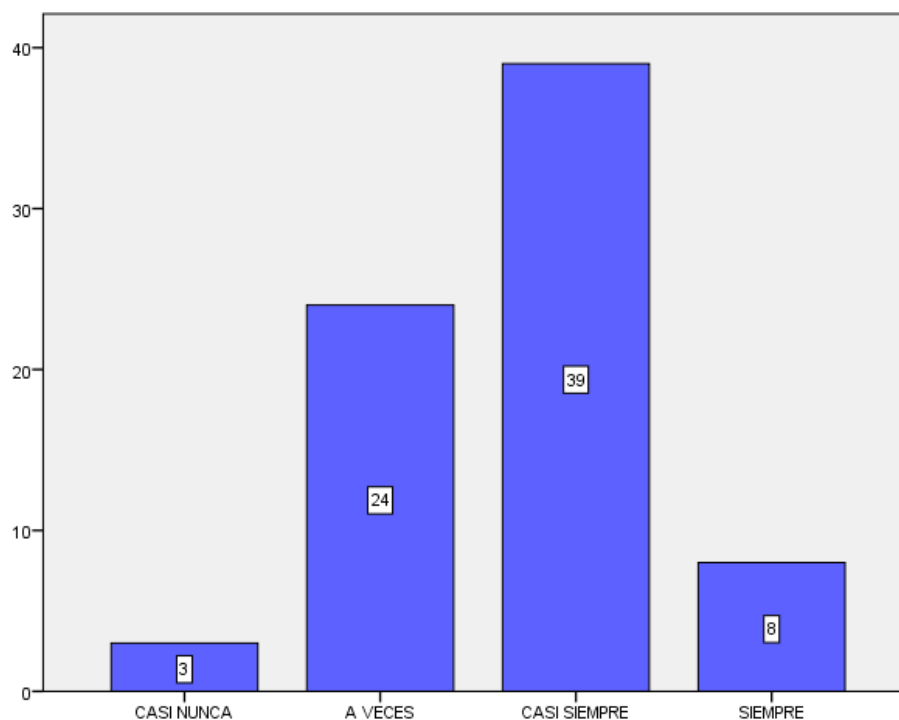
A continuación se presentan las tablas de frecuencia, los gráficos en barras y las tablas de contingencia, que se obtuvieron en la estadística descriptiva de las dos variables en sus diferentes dimensiones.

Tabla 4: Clima Organizacional - Dimensión Estructura
(percepción sobre las reglas, procedimientos y trámites)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CASI NUNCA	3	4,1	4,1	4,1
	A VECES	24	32,4	32,4	36,5
	CASI SIEMPRE	39	52,7	52,7	89,2
	SIEMPRE	8	10,8	10,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1: Clima Organizacional - Dimensión Estructura
(percepción sobre las reglas, procedimientos y trámites)



Fuente: Elaboración Propia

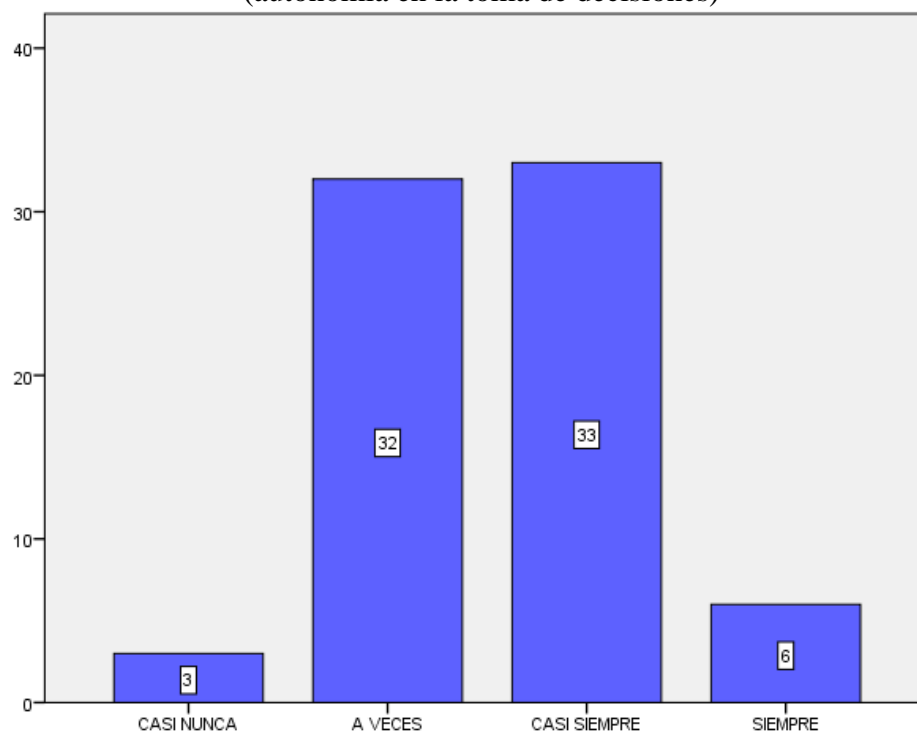
En la Tabla N°1 del total de la muestra, el 52,7% indicaron que “casi siempre” tienen una percepción clara sobre las reglas, procedimientos y trámites en la organización, un 32,4% indicó que “a veces”, 10,8% “siempre” y entre “casi nunca” y “nunca” suman un porcentaje acumulado de 4,1%

Tabla 5: Clima Organizacional – Dimensión Responsabilidad
(Autonomía en la toma de decisiones)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos CASI NUNCA	3	4,1	4,1	4,1
A VECES	32	43,2	43,2	47,3
CASI SIEMPRE	33	44,6	44,6	91,9
SIEMPRE	6	8,1	8,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2: Clima Organizacional – Dimensión Responsabilidad
(autonomía en la toma de decisiones)



Fuente: Elaboración Propia

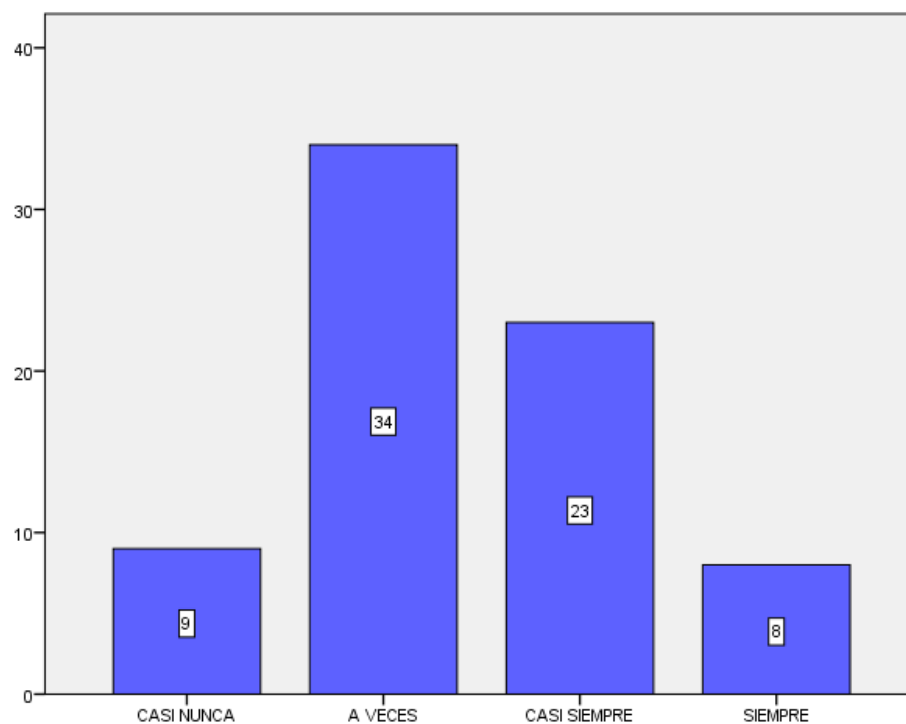
En la Tabla N°2 del total de la muestra, el 44,6% indicaron que “casi siempre” tienen una percepción clara sobre la autonomía en la toma de decisiones de la organización, un 43,2% indicó que “a veces”, 8,1% “siempre” y “casi nunca” de 4,1%

Tabla 6: Clima Organizacional – Dimensión Recompensa (adecuación de recompensa)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos CASI NUNCA	9	12,2	12,2	12,2
A VECES	34	45,9	45,9	58,1
CASI SIEMPRE	23	31,1	31,1	89,2
SIEMPRE	8	10,8	10,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3: Clima Organizacional – Dimensión Recompensa (adecuación de recompensa)



Fuente: Elaboración Propia

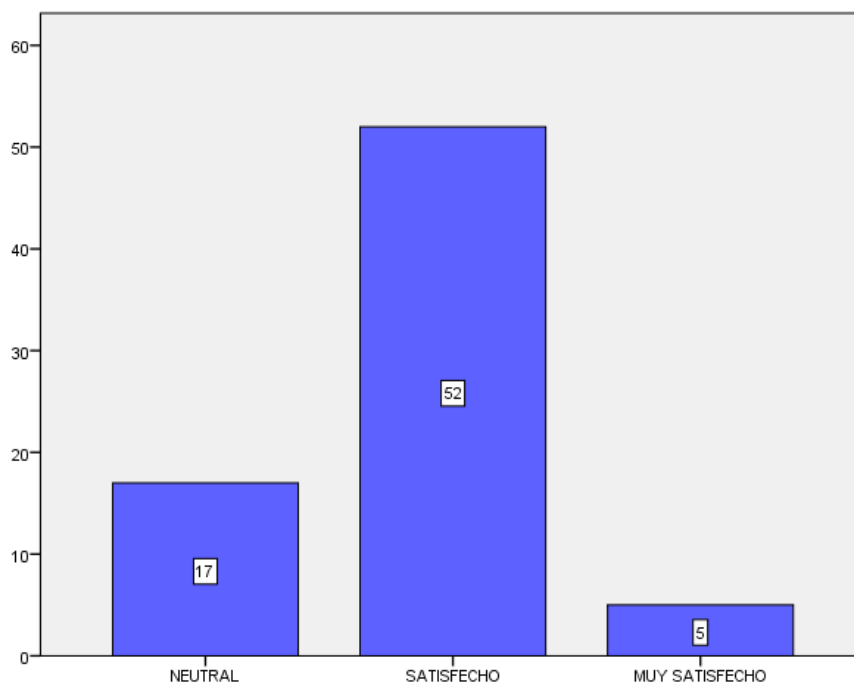
En la Tabla N°3 del total de la muestra, el 45,9% indicaron que “a veces” tienen una percepción clara sobre la autonomía en la toma de decisiones de la organización, un 31,1% indicó que “casi siempre”, 12,2% “casi nunca” y “siempre” de 10,8%

Tabla 7: Satisfacción Laboral – reto del trabajo y condiciones favorables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NEUTRAL	17	23,0	23,0	23,0
SATISFECHO	52	70,3	70,3	93,2
MUY SATISFECHO	5	6,8	6,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4: Satisfacción Laboral – reto del trabajo y condiciones favorables



Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°4 del total de la muestra, el 70,3% indicaron como “satisfecho” el nivel de satisfacción laboral en la organización, un 23,0% indicó “neutral” y “muy satisfecho” de 6,8%

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

DISCUSIÓN

1. En la hipótesis específica 1, al aplicar el estadístico de prueba Tau b de Kendall se demostró una correlación alta entre las variables. Por lo cual aceptamos que existe relación directa y significativa entre la Dimensión Estructura del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017, además este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral cuyo resultado es el p-valor de 0,017 que resulta ser inferior al nivel de significancia con el cual se trabajó 0.05, este resultado se corrobora con la investigación de Venutolo (2009) que entre sus conclusiones, indica: “El clima laboral y la productividad están relacionadas en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada ($\chi^2 = 134.45$) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488) con un nivel de confianza de 0.05 y 4 grados de libertad. Tomando en cuenta los datos empíricos expresados, se concluye que efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral imperante”.

2. En la hipótesis específica 2 al aplicar el estadístico de prueba Tau b de Kendall se demostró una correlación alta entre las variables. Por lo cual aceptamos que existe relación directa y significativa entre la Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017. Además este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral cuyo resultado es el p-

valor de 0,006 que resulta ser inferior al nivel de significancia con el cual se trabajó 0.05, este resultado se corrobora con la investigación de Salcedo y Lozano (2015) que indica entre sus conclusiones: “A través de este trabajo se abordó el clima organizacional en una institución bancaria que opera en la ciudad de Cartagena. El estudio se basó en las percepciones de los trabajadores sobre dicho clima, tomando en consideración aquello dictado por sus sentidos, sus conocimientos, sus capacidades perceptuales, todo ello fue útil para esbozar el marco dentro del cual transcurre el ambiente laboral día a día en dos sedes de la entidad. En particular, se llevó a cabo un análisis de los factores que determinan el estado del clima organizacional aplicando el modelo teórico de Litwin y Stinger. Bajo este enfoque integrado se conoció el clima organizacional, es decir, todo se basó en la mencionada percepción de los efectos subjetivos, del sistema formal, del estilo formal de la administración, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en la organización, esto circunscrito a la serie de categorías enunciadas por los teóricos mencionados”.

3. En la hipótesis específica 3, al aplicar el estadístico de prueba Tau b de Kendall se demostró una correlación muy alta entre las variables. Por lo cual aceptamos que existe relación directa y significativa entre la Dimensión Recompensa del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017, además este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral cuyo resultado es el p-valor de 0,003 que resulta ser inferior al nivel de significancia con el cual se trabajó 0.05, este resultado se corrobora con la investigación de Montoya (2016) que entre sus conclusiones indica: “sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa PTS Perú. Este resultado prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y permite fortalecer los hallazgos de los estudios realizados sobre la temática. Así mismo, se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa. Así mismo concluye que existen investigaciones y estudios de caso que identifican y describen la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como en sus dimensiones específicas, lo que permite confirmar la primera hipótesis específica de la investigación”.

4. Al haber sido aceptadas las hipótesis específicas 1, 2 y 3, se da por aceptada la hipótesis principal. HP: Existe relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017, este resultado se corrobora con la investigación de Espejo (2016) que entre sus conclusiones señala: “se determinó que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014, se observó que el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de sus actividades por ello que el personal tiene un deficiente desempeño. Se conoció, además que, la inadecuada estructura con la cual trabajan influye directa y significativamente en un 60.6% en el Clima Organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Junín 2014. Ya que la institución trabaja bajo una estructura vertical en la cual no se puede hacer nada sin el permiso de un superior y demoran demasiado tiempo en atender los requerimientos, también por estar todo bajo una norma continúan trabajando bajo herramientas de gestión desfasadas”.

CONCLUSIONES

1. Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Estructura del Clima Organizacional, relacionada a la percepción sobre la cantidad de reglas, procedimientos y trámites que se realizan en la Institución y la satisfacción laboral de los trabajadores. Esto, hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades y las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos del Gobierno Regional de Pasco. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que faciliten el buen entendimiento, de tal manera que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.
2. Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional, relacionada al sentimiento sobre la autonomía en la toma de decisiones y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017. Este aspecto va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las funciones dadas a los trabajadores. Para cada trabajador, independientemente del cargo que ocupe, si está desarrollando la actividad que le gusta hacer, su labor siempre será importante, manteniendo la idea de que está aportando un granito de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume, llevando a mejores resultados.

3. Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Recompensa del Clima Organizacional, relacionada con la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de las recompensas y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017. Dimensión relacionada a lo que se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación en la realización del trabajo: Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, es el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario sea justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los trabajadores “necesitan” un reconocimiento adicional, que puede ser una distinción o un premio.

4. Al haberse demostrado que las Hipótesis específicas son aceptadas, se da por aceptada la Hipótesis General que dice: Existe relación directa y significativa entre el Clima Organizacional, con sus tres dimensiones estudiadas: Estructura, Responsabilidad y Recompensa, y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda trabajar la Dimensión Estructura del Clima Organizacional, que implica la percepción sobre la cantidad de reglas, procedimientos y trámites que se realizan en el gobierno regional de Pasco, ya que tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que faciliten el buen entendimiento, de tal manera que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral, ya que se ha comprobado que está relacionada con la satisfacción laboral de los trabajadores del mencionado gobierno regional.
2. Se recomienda trabajar la Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional, que implica el sentimiento de los trabajadores del gobierno regional, sobre la autonomía en la toma de decisiones, cada trabajador, independientemente del cargo que ocupe, si está desarrollando la actividad que le gusta hacer, su labor siempre será importante, manteniendo la idea de que está aportando un granito de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume, llevando a mejores resultados, incidiendo así, sobre la satisfacción laboral de los mencionados trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

3. Se recomienda trabajar la la Dimensión Recompensa del Clima Organizacional, que implica la percepción que los trabajadores tienen sobre la adecuación de las recompensas que se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación en la realización del trabajo, un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, es el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario sea justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los trabajadores “necesitan” un reconocimiento adicional, que puede ser una distinción o un premio, pues se ha demostrado que incide en la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.

4. Por todo lo anteriormente analizado, se recomienda evaluar periódicamente y trabajar el Clima Organizacional en sus tres dimensiones estudiadas, ya que se ha demostrado que existe relación directa y significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017

REFERENCIAS

Bibliográficas

Baños Monroy, Verónica Ilián (2011) Tesis Doctoral *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México*. Universidad Autónoma de Madrid. España.

Bonilla de la Cruz, Eusebio Walter y Jaime Huaman Pari (2012) tesis *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli, Huancavelica, 2011*. Universidad Nacional del Centro del Perú. Facultad de Administración de Empresas. Huancayo – Perú

Carruitero Becerra, Jorge y Manuel Alberto Riccer Cueva (2014) Tesis *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad, 2014*. Facultad de Negocios. Carrera de Administración. Trujillo – Perú.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional*. Segunda Edición. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos*. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Espejo Rodríguez, Maricarmen (2016) Tesis *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014*.

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Escuela Académica Profesional de Administración y Sistemas. Universidad Peruana Los Andes. Huancayo – Perú.

García Solarte, Mónica (2009) *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, núm. 42, pp. 43-61 Universidad del Valle. Cali, Colombia

Montoya Meza, Daniel Alfredo (2016) Tesis *Relación entre el Clima Organizacional y la Evaluación del Desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú.

Ramos Moreno. Diana Constanza (2012) *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Programa de Psicología, UNAD. Cundinamarca, Colombia,

Robbins, Stephen P. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México, D.F. Pearson Educación

Salcedo Narváez, Sary Slendy y Yesica María Lozano Arrieta (2015) *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de litwin y stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014*. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de administración de empresas. Cartagena de indias. Colombia.

Toro Álvarez, Fernando y Alejandro Sanín Posada, Compiladores (2013) *Gestión del clima organizacional, Intervención basada en evidencias*. Cincel Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. L. Vieco e Hijos Ltda. PBX: 255 9610 Medellín. Colombia.

Venutolo, Emilio Mario (2009) Tesis Doctoral *Estudio del Clima laboral y la Productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)* Departamento de Organización de Empresas Universidad Politécnica de Valencia. España.

Páginas Web

<https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>

<http://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>

<https://www.edenred.es/blog/barometro-clima-laboral-edenred-2015/>

<https://blog.acsendo.com/estudio-clima-laboral-america-latina-2015-infografia/>

ANEXOS

1. MATRIZ DE CONSISTENCIA
2. CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL
3. CUESTIONARIO SATISFACCIÓN LABORAL
4. INFORMES DE OPINIÓN DE EXPERTOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO, 2017				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES e INDICADORES	DISEÑO METODOLÓGICO
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo se relacionan el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.</p>	<p>Variables</p> <p>Variable independiente (X): CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Dimensiones: Estructura Responsabilidad Recompensa</p>	<p>Tipo de Investigación</p> <p>De acuerdo a la orientación: Es Aplicada, porque está orientada a lograr conocimientos destinados a solucionar problemas prácticos.</p> <p>De acuerdo a la técnica de contrastación: es Descriptiva – Explicativa, porque permite el análisis de la relación entre dos o más variables, ya sea por relación de causalidad, correlación o asociación. En esta investigación es de correlación.</p>
<p>Problemas Específicos</p>	<p>Objetivos Específicos</p>	<p>Hipótesis Específicas</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción sobre las reglas. • Procedimientos • Trámites. • Autonomía en la toma de decisiones. • Adecuación de recompensas. 	<p>De acuerdo a la direccionalidad: es Prospectiva, porque el fenómeno a estudiar presenta la causa en el presente y efecto en el futuro.</p>
<p>1er Problema Específico</p> <p>¿Cómo se relacionan la dimensión estructura del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017?</p>	<p>1er Objetivo Específico</p> <p>Establecer la relación entre la dimensión estructura del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.</p>	<p>1ra. Hipótesis Específica</p> <p>Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Estructura del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.</p>	<p>Variable</p>	<p>De acuerdo con el tipo de fuente de recolección de datos: Es Prolectiva, porque la</p>

2do Problema Específico	2do Objetivo Específico	2a. Hipótesis Específica	dependiente (Y): Dimensiones: SATISFACCIÓN LABORAL	información es recogida de fuente primaria, de acuerdo con los criterios del investigador.
¿Cómo se relacionan la dimensión responsabilidad del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017?	Identificar la relación entre la dimensión responsabilidad del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.	Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.	Dimensiones: Reto del trabajo Condiciones favorables del trabajo Indicadores: • Trabajo diverso • Gusto por el trabajo • Buen trato • Se le permite opinar	De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado: Es Transversal, porque se medirán una sola vez las variables Diseño de la Investigación: Diseño no experimental. Cuantitativo. Descriptivo explicativo – correlacional.
3er Problema Específico	3er Objetivo Específico	3ra Hipótesis Específica		Población: 91 trabajadores
¿Cómo se relacionan la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017?	Determinar la relación entre la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.	Existe relación directa y significativa entre la Dimensión Recompensa del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco, 2017.		Muestra: 74 encuestados. Fórmula $n = \frac{N * z^2 * (p * q)}{N * e^2 + z^2 * (p * q)}$ Técnicas a) Técnica del análisis documental. Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen. b) Encuesta de medición de la percepción del Clima Organizacional c) Escala Likert de Desempeño Laboral.

				<p>Forma de Tratamiento de los Datos</p> <p>Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos indicados, se procesaran a través del programa SPSS 23; y con ellos se realizaran los cruces que consideran las hipótesis específicas; esta información se sustentará a través de cuadros, gráficos, etc.</p>
--	--	--	--	--

Anexo 2: CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta encuesta es anónima y forma parte de una investigación sobre la percepción del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Le agradecemos responder según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

	Preguntas					
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Nº	DIMENSIÓN: ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
01	En mi trabajo las reglas son claras y detalladas					
02	El jefe nos explica los procedimientos en la institución					
03	Conozco todos los trámites necesarios en mi trabajo					
DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5
04	La mayoría de las veces en mi área compartimos la información más que guardarla para nosotros.					
05	En mi trabajo tengo la oportunidad de tomar algunas decisiones					
06	Tengo confianza en el trabajo de mis compañeros de oficina.					
DIMENSIÓN: RECOMPENSA		1	2	3	4	5
07	Cuando realizo muy buen trabajo me felicitan					
08	En el área todos estamos abiertos al cambio.					
09	El jefe me anima a mejorar las formas de hacer las tareas.					
10	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar problemas.					

Anexo 3: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Esta encuesta es anónima y forma parte de una investigación sobre la percepción del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Le agradecemos responder según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho

Nº	Preguntas	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
	VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL					
	DIMENSIÓN: RETO DEL TRABAJO	1	2	3	4	5
01	Me gusta el tipo de trabajo, las tareas y actividades que realizo.					
02	Estoy satisfecho por las tareas diversas que me produce el trabajo por sí mismo					
03	Tengo posibilidades de creatividad en este trabajo.					
04	Las oportunidades que me ofrece este trabajo de realizar las cosas en las que destaco.					
05	Agradezco las oportunidades que me ofrece este trabajo de hacer las cosas que me gustan					
	DIMENSIÓN: CONDICIONES FAVORABLES DEL TRABAJO	1	2	3	4	5
06	Es agradable el buen trato en este trabajo.					
07	El sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe.					
08	El horario de su jornada laboral.					
09	Se me permite opinar					
10	La iluminación en este lugar de trabajo.					