



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

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
ALAS PERUANAS – FILIAL JULIACA, PROVINCIA
DE SAN ROMÁN, REGIÓN DE PUNO- 2018.**

PRESENTADA POR:

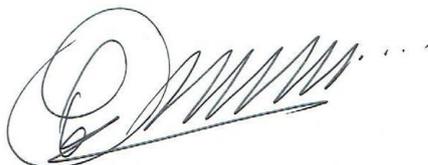
Evelin Jhimena Fernandez Quisocala

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

JULIACA – PERÚ

2018

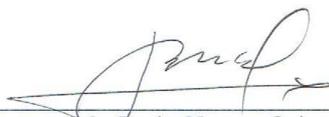
MIEMBROS DEL JURADO



Dr. Jose Elmer Figueroa Ardiles
Presidente



Dra. Elizabeth Celma Quiroga Gonzalez
Secretaria



Mg. Benito Navarro Quisocala
Miembro

DEDICATORIA

A Dios, fuente inagotable de mis fortalezas en mi vida, por ser mi guía en los momentos de dificultades y adversidades que siempre se presentan.

AGRADECIMIENTO

A mi madre Cecilia por haberme dado la vida, por el afecto que me ha dado y me sigue brindando, por su apoyo permanente e incondicional, desde que decidí hacerme profesional.

Mi especial agradecimiento a la Dra. Elizabeth Celma Quiroga González, a los docentes que me brindaron su apoyo en la recopilación de datos para la culminación de la presente investigación.

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruanas, Filial Juliaca. La investigación fue con enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo y diseño correlacional transversal. La muestra estuvo conformada por 20 docentes. Para la recolección de datos se utilizó dos instrumentos. Escala del Clima Organizacional de Koys & Decottis y la Escala de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró formado por 40 y 35 ítems cada uno adaptado por Margarita Chiang Vega. Los datos se han procesado en el Programa Estadístico SPSS, versión 22. Se encontró como resultados que existe correlación directa positiva muy fuerte ($r = 0,705^{**}$, $p \leq 0,05$) entre las variables Clima organizacional y Satisfacción Laboral. Asimismo, se encontró una relación directa con las dimensiones de Clima organizacional y Satisfacción Laboral: autonomía ($r = 0,701^{**}$, $p \leq 0,01$) correlación positiva muy fuerte, cohesión ($r = 0,581^{**}$, $p \leq 0,01$) correlación positiva media, confianza ($r = 0,581^{**}$, $p \leq 0,01$) correlación positiva media, presión ($r = 0,604^{**}$, $p \leq 0,01$) correlación positiva media, apoyo ($r = 0,725^{**}$, $p \leq 0,05$) correlación positiva alta, reconocimiento ($r = 0,483$, $p \leq 0,01$) correlación positiva media, correlación con las dimensiones: equidad ($r = 0,725^{**}$, $p \leq 0,01$) e innovación ($r = 0,731^{**}$, $p \leq 0,01$). Por lo expuesto, se concluye que a mejor clima organizacional que perciban los docentes mayor satisfacción laboral.

Palabras claves: Autonomía, apoyo, cohesión, confianza, equidad, innovación, presión, y reconocimiento.

ABSTRAC

The objective of this research was to determine the relationship between the organizational climate and job satisfaction in the teaching staff of the Faculty of Business Studies and Education of Alas Peruana University, Juliaca Branch. The research was with quantitative approach, basic type, descriptive level and transversal correlational design. The sample consisted of 20 teachers. Two instruments were used to collect data. Organizational Climate Scale of Koys & Decottis and the Meliá and Peiró Work Satisfaction Scale consisting of 40 and 35 items each adapted by Margarita Chiang Vega. The data were processed in the SPSS Statistical Program, version 22. Results showed that there is a very strong positive direct correlation ($r = 0.705^{**}$, $p \leq 0.05$) between the variables Organizational climate and Labor Satisfaction. Likewise, a direct relationship was found with the dimensions of organizational climate and work satisfaction: autonomy ($r = 0.701^{**}$, $p \leq 0.01$) very strong positive correlation, cohesion ($r = 0.581^{**}$, $p \leq 0.01$) mean positive correlation, confidence ($r = 0.581^{**}$, $p \leq 0.01$) mean positive correlation, pressure ($r = 0.604^{**}$, $p \leq 0.01$) mean positive correlation, support ($r = 0.725^{**}$, $p \leq 0.05$) high positive correlation, recognition ($r = 0.483$, $p \leq 0.01$) mean positive correlation, correlation with dimensions: equity ($r = 0.725^{**}$, $p \leq 0.01$) and innovation ($r = 0.731^{**}$, $p \leq 0.01$). Based on the foregoing, it is concluded that the better organizational climate that teachers receive greater job satisfaction.

Keywords: Autonomy, support, cohesion, trust, equity, innovation, pressure, and recognition.

ÍNDICE

	Página
TÍTULO.....	i
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPITULO I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1 Problema General.....	3
1.2.2 Problemas Específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Justificación del estudio.....	5
1.4.1 Justificación teórica	5
1.4.2 Justificación practica	5

1.4.3	Justificación metodológica.....	6
1.5	Limitaciones de la investigación.	6
1.5.1	Limitaciones de tiempo.....	6
1.5.2	Limitaciones bibliográficas.....	6
CAPÍTULO II.....		7
MARCO TEÓRICO		7
2.1	Antecedentes del estudio	7
2.2.1	A nivel internacional.	7
2.1.2	A nivel Nacional.....	11
2.2.3	A nivel regional.....	17
2.2	BASES TEÓRICAS	20
2.2.1	Clima organizacional.	20
2.2.2	Satisfacción laboral	49
2.3	Definición de términos.....	69
2.3.1.	Clima organizacional:	69
2.3.2.	Satisfacción laboral:	69
2.3.3	Personal:	69
2.3.4	Docente:.....	69
Persona que se dedica a la enseñanza.		69
2.4	Hipótesis	70

2.4.1	Hipótesis General.....	70
2.4.2	Hipótesis Específicas	70
2.5	VARIABLES	71
2.5.1	Definición conceptual de las variables.....	71
2.5.2.	Definición operacional de las variables.	71
2.5.3.	Operacionalización de las variables.	72
CAPÍTULO III.....		74
METODOLOGÍA		74
3.1	Tipo, nivel y diseño de investigación	74
3.1.1	Tipo de investigación.....	74
3.1.2	Nivel de investigación.....	74
3.1.3	Diseño de investigación.....	75
3.2	Descripción del ámbito de la investigación	76
3.2.1	Reseña Histórica.....	76
3.2.2	Visión	78
3.2.3	Misión.....	78
3.2.4	Emblema	78
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	79
3.3.1	Población	79
3.3.2	Muestra	80

3.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	81
3.4.1	Técnicas para la recolección de datos.....	81
3.4.2	Instrumentos para la recolección de datos	81
3.5	Validez y confiabilidad del instrumento.....	82
3.5.1	Validez del instrumento	82
3.5.2	Confiabilidad del instrumento	85
3.6	Plan de recolección y procesamiento de datos.	88
3.6.1	Plan de recolección de datos	88
3.6.2	Plan de procesamiento de datos.....	88
CAPITULO IV		90
RESULTADOS		90
4.1.	Hipótesis general.....	90
4.2	Hipótesis específicas.....	92
4.2.1	Hipótesis específica 1	92
CAPÍTULO V		106
DISCUSIÓN.....		106
CONCLUSIONES		108
RECOMENDACIONES		109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		110
Anexo: A MATRIZ DE CONSISTENCIA		115

Anexo B: ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	117
Anexo C: Escala de satisfacción laboral	120

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Operacionalización de la variable Clima Organizacional.	72
Tabla 2 Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral	73
Tabla 3 Validez del instrumento de Clima Organizacional	83
Tabla 4 Validez del instrumento de Satisfacción laboral	84
Tabla 5 Confiabilidad del cuestionario de Clima organizacional.	86
Tabla 6 Confiabilidad del cuestionario de Satisfacción Laboral	87
Tabla 7 Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral.....	91
Tabla 8 Correlación entre autonomía y satisfacción laboral	93
Tabla 9 Correlación entre cohesión y satisfacción laboral	94
Tabla 10 Correlación entre confianza y satisfacción laboral.....	96
Tabla 11 Correlación entre presión y satisfacción laboral	98
Tabla 12 Correlación entre apoyo y satisfacción laboral	99
Tabla 13 Correlación entre reconocimiento y satisfacción laboral	101
Tabla 14 Correlación entre equidad y satisfacción laboral	103
Tabla 15 Correlación entre la dimensión innovación y satisfacción laboral	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1 Correlación entre el clima organizacional y satisfacción laboral.....	92
Gráfico 2 Correlación entre la dimensión autonomía y la satisfacción laboral ..	93
Gráfico 3 Correlación entre cohesión y satisfacción laboral	95
Gráfico 4 Correlación entre confianza y satisfacción laboral	97
Gráfico 5 Correlación entre presión y satisfacción laboral	98
Gráfico 6 Correlación entre apoyo y satisfacción laboral.....	100
Gráfico 7 Correlación entre reconocimiento y satisfacción laboral	102
Gráfico 8 Correlación entre equidad y satisfacción laboral.....	103
Gráfico 9 Correlación entre la dimensión innovación y satisfacción laboral....	105

INTRODUCCIÓN

La competitividad que viven actualmente las universidades en el país es lo que ha llevado a poner gran énfasis en la importancia de tener un clima organizacional favorable y docentes satisfechos, ya que esto no sólo tendrá una mejora en el rendimiento y la competitividad de la universidad, pero también un mejor rendimiento por parte de los profesores, porque tendrá un personal más motivado, comprometido y productivo.

(Chiavenato, 2011) Define así el “clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral, es desfavorable cuando frustra esas necesidades, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero” (pág. 59). Esto implica que están conformadas por personas que interactúan constantemente, estableciendo lazos de interdependencia para el logro de los objetivos organizacionales, así como individuales. Es por este motivo que el factor humano adquiere un rol relevante en las organizaciones, pues es el que agrega valor a los resultados y servicios de la misma organización. De la misma manera, (Robbins, 2004) “define la satisfacción laboral como la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas”. Citado por (Chiang, Martín, & Núñez, 2010). Por consiguiente, para que una organización sea exitosa, “debe procurar ser un lugar de trabajo gratificante para sus miembros. Los docentes satisfechos tienden a hacer contribuciones positivas y estarán más comprometidos con la organización, mientras que los docentes insatisfechos tienden a desligarse de

ésta, se ausentan con más frecuencia y estarán constantemente en búsqueda de nuevo empleo; lo que repercute negativamente en la organización”. El sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional” (Chiavenato, 2009). Por lo tanto, “cuando un individuo encuentra dentro de los componentes de una organización, una adecuación a sus necesidades, éste estará satisfecho, por lo que, un clima que permite al colaborador alcanzar plenitud organizacional y desarrollarse”.

La presente investigación está estructurada en cinco capítulos. “En el primer capítulo se presenta el problema y el planteamiento del problema, que describe la situación problemática, formulación del problema, justificación y limitaciones donde se explica las razones por las cuales se investiga el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral y se identifican los objetivos que se lograron mediante la investigación”. En el segundo capítulo, “se presenta los fundamentos teóricos de la investigación como marco teórico, antecedentes marco conceptual y definiciones de términos que apoyarán la formulación del problema, hipótesis y variables con la finalidad de facilitar la comprensión del tema en el proceso de la investigación”. En el tercer capítulo, “se explica la metodología empleada en la investigación, entre ellas: El enfoque, tipo, nivel y el diseño de la investigación, delimitación, población, muestra y las técnicas e instrumentos con validez y confiabilidad empleadas para recolectar los datos”. El cuarto capítulo, se presenta los resultados, “el análisis e interpretación de datos, en el quinto capítulo, la discusión”. Finalmente se exponen las conclusiones, las recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

Las universidades actualmente dan gran énfasis a los resultados económicos y el alcance de los objetivos propuestos; sin embargo, dejan el plan organizativo a un lado. “Aunque el clima de una organización se determina de acuerdo con la percepción que cada individuo posee dentro de la universidad de acuerdo con el ambiente de trabajo; como un todo, determina la capacidad de la organización de evaluar el capital humano y, finalmente, obtener la satisfacción de los miembros de la organización”.

Los estudios “determinaron que un clima organizacional negativo provoca un impacto significativo en la organización: alta rotación de personal, dificultad de adaptación, frecuencia de absentismo y retrasos, baja productividad, lento en objetivos de la reunión, entre otras cosas que llevan a resultados desfavorables, gran impacto especialmente en los alumnos y en la sociedad”.

“Es muy importante la evaluación de clima organizacional en la facultad porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y permite a los gestores una visión de futuro de la organización. Además, es un diagnóstico de la realidad cambiante del ambiente porque permite identificar las reales necesidades de la universidad en relación al futuro deseado, usado para rastrear las acciones a ser iniciadas en el presente y que alcanzará la visión del futuro proyectado Facultad”. La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en la gestión de personal. “Por esta razón es que la investigación está orientada al estudio del clima organizacional y la satisfacción en el trabajo son esenciales, y que alentar a los profesores a ser capaces de expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización constituyendo así un instrumento de investigación”.

El cuerpo docente, “siendo el único recurso vivo y dinámico de la organización, constituye una pieza fundamental para el crecimiento del mismo. Las personas, como pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo, exigen una identificación cercana con el trabajo que hacen, y es por eso que eso constituye la mayor fuente de identidad para el funcionario” (Chiavenato, 2009). “Es por eso que hoy es necesario que las empresas sean cada vez más conscientes y, como parte de su responsabilidad corporativa, tengan en cuenta la promoción de la salud y mejoras en los lugares de trabajo, teniendo como prioridades la mejora del clima organizacional, y la conquista de personal altamente satisfecho”.

De esta manera, “se analizan actitudes y comportamientos que prevalecen en el personal profesional de la Escuela Profesional de Administración y Negocios

Internacionales - Filial Juliaca, a través de los instrumentos aplicados, con el fin de conocer los factores que podrían estar afectando el desempeño de los docentes”.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema General.

¿Existe relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruanas, Filial Juliaca, provincia de San Román, región Puno-2018?

1.2.2 Problemas Específicos

P₁: ¿Existe relación entre la dimensión de autonomía y la satisfacción laboral, del personal docente?

P₂: ¿Existe relación entre la dimensión de cohesión y la satisfacción laboral, del personal docente?

P₃: ¿Existe relación entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral, del personal docente?

P₄: ¿Existe relación entre la dimensión de presión y la satisfacción laboral, del personal docente?

P₅: ¿Existe relación entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral, del personal docente?

P₆: ¿Existe relación entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral, del personal docente?

P7: ¿Existe relación entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral, del personal docente?

P8: ¿Existe relación entre la dimensión de innovación y la satisfacción laboral, del personal docente?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruanas, Filial Juliaca, de la provincia de San Román, Región Puno- 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

O1: Identificar la relación que existe entre la dimensión de autonomía y la satisfacción laboral, del personal docente.

O2: Verificar la relación que existe entre la dimensión de cohesión y la satisfacción laboral, del personal docente.

O3: Comprobar la relación que existe entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral, del personal docente.

O4: Establecer la relación que existe entre la dimensión de presión y la satisfacción laboral, del personal docente.

O5: Indagar la relación que existe entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral, del personal docente.

O₆: Verificar la relación entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral, del personal docente.

O₇: Demostrar la relación entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral, del personal docente.

O₈: Establecer la relación que existe entre la dimensión de innovación y la satisfacción laboral, del personal docente.

1.4 Justificación del estudio

1.4.1 Justificación teórica

La propuesta de investigación “buscada por la aplicación de conceptos y teorías para definir las variables, por lo tanto, un cuadro teórico y conceptual fue desarrollado a través de la revisión de la extensa literatura seleccionando las informaciones de forma ordenada y sistemática, alcanzando el uso de varios autores”. Bernal (2010) “afirma que la investigación es una justificación teórica cuando el propósito del estudio para generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, enfrentando una teoría, los resultados de contraste epistemología o hacer el conocimiento existente” (p 106). Explica que toda investigación es acreditada o evidencia.

1.4.2 Justificación practica

Los beneficiarios directos de los resultados de la investigación son los profesores e indirectamente los alumnos y usuarios que ellos atienden; porque habría una mejora sustancial en la atención como resultado del cambio de actitud en relación al trabajo por parte del personal.

Para el cuerpo docente, mejorar las prácticas motivacionales y la concesión técnica de incentivos, buscando la mejora de su desempeño y satisfacción en el trabajo.

1.4.3 Justificación metodológica

La justificación metodológica puede ser observada cuando “se propone como novedad la formulación de una forma de aproximación a la realidad de la universidad a través de las variables planteadas en el estudio”.

1.5 Limitaciones de la investigación.

Este estudio no busca generalizar los datos, se limita a describir y relacionar las variables del estudio para el establecimiento donde se realiza. “Por ser transversal y no longitudinal, no permite relaciones causales. Puede que las respuestas de las personas no sean totalmente sinceras, un factor que no puede ser tratado”.

1.5.1 Limitaciones de tiempo

“Siempre será de su interés hacer el trabajo de investigación dentro de un plazo razonable y no excesivamente largo, al elegir un tema, el tiempo disponible para su elaboración es un factor que debe ser tomado en consideración, se refiere al pasado, presente, futuro, o sea, el sujeto se encuentra en el momento en que un fenómeno ocurrió, sucede o puede suceder”. Hernández (1998).

1.5.2 Limitaciones bibliográficas.

Escasa bibliografía a nivel local sobre las variables en estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Valderrama (2016) afirma que “el marco teórico constituye un conjunto de teorías, principios, corrientes o enfoque científicos que existen en relación con el problema u objeto de investigación, se organiza sobre la base de las variables” (p.145), es decir, comprende un conjunto de temas o conceptos dirigidos a explicar el fenómeno o problema planteado.

2.1 Antecedentes del estudio

2.2.1 A nivel internacional.

Espaderos, (2016) en la tesis "Relación entre Desempeño y Satisfacción Laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa" Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Esta investigación pretende determinar si existe una relación entre desempeño y satisfacción Laboral en el departamento de gestión financiera del Municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, el presente estudio fue asuntos con 30 que fueron seleccionados aleatoriamente dentro de ese. Para la realización de este estudio,

se utilizaron dos cuestionarios, los cuales fueron representativos de las dos variables, desempeño y satisfacción en el trabajo. De estos, varios indicadores fueron obtenidos, cuáles son: responsabilidad, productividad, motivación, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, comunicación y coordinación. Con ello, los datos necesarios pueden reunirse para obtener los resultados de esta investigación. La investigación es del tipo correlacional descriptivo, que es una investigación en la cual las variables no son manipuladas, es del tipo correlacional, que es describir relaciones entre dos o más variables en un momento dado. La investigación mostró que los empleados se sienten identificados y reconocidos por ella, eso aumenta su productividad y eficiencia, pues creen que su trabajo es valorado y reconocido, lo que les confiere confianza en sí y, por lo tanto, su desempeño y satisfacción crecen. De acuerdo con los resultados obtenidos, se concluye que no hay relación entre desempeño y satisfacción en el trabajo, que los sujetos evaluados muestran que poseen niveles elevados de las variables y que, independientemente de uno de los otros, obtienen resultados personales positivos en cuanto a la organización. Por eso, la empresa fue aconsejada a continuar con la actual metodología basada en la remuneración, motivación y reconocimiento de los colaboradores, una vez que poseen altos índices de satisfacción y desempeño en sus tareas diarias.

Contreras y Jiménez (2016) en la tesis “Liderazgo y Clima Organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para la Intervención” Universidad del Rosario, Bogotá D.C. Colombia. El propósito de este estudio fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Para tal fin se desarrolló un estudio

descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), respectivamente. La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual se trabajó con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del Colegio, que constituyeron el grupo estudiado. Para el caso de los educandos, los test se aplicaron con previo consentimiento de los padres. De acuerdo con los resultados, el Colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica. Palabras Claves: Liderazgo, liderazgo educativo, clima organizacional.

Obreque (2015) en la tesis “Clima Organizacional y Compromiso Funcionario en un Hospital Público de baja complejidad” de la Universidad de Chile. El objetivo del presente estudio es explorar el clima organizacional y su relación con el compromiso funcionario y a su vez cuales son las dimensiones de clima que tienen mayor impacto sobre el compromiso en un hospital de baja complejidad del servicio de salud Aconcagua. el diseño del estudio es de tipo descriptivo transversal, no experimental, donde un total de 102 funcionarios del hospital de Llay Llay, se les aplicó un cuestionario de clima organizacional y un cuestionario de compromiso funcionario. se encontró una relación entre clima organizacional y el nivel de compromiso funcionario ($p: 0.004$), donde además se evidencia que

las dimensiones del clima que más se relacionan con el compromiso son la comunicación, la motivación, el estilo de supervisión y la identidad.

Manosalvas, et al (2015). Realizaron una investigación sobre “El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación” Esta investigación analiza la relación entre las dos variables en organizaciones que brindan servicios de salud, específicamente en un hospital. Se utilizó una metodología cuantitativa rigurosa, a través de la aplicación de Análisis de Componentes Principales y Factoriales Confirmatorios de los constructos, para verificar el modelo de medida del instrumento utilizado. Además, a través de Ecuaciones Estructurales se analiza la relación entre los constructos antes mencionados. El objetivo principal es dar mayor validez a los resultados descriptivos que se han encontrado en estudios similares en otros países y proponer un modelo generalizable hacia otro tipo de organizaciones, que sirva de base para la implementación de estrategias enfocadas en una mejor gestión del talento humano. Los resultados de este estudio corroboran y enriquecen conclusiones obtenidas en estudios previos sobre la relación directa entre estos constructos, a través de un instrumento de medición nuevo y de fácil aplicación. Por otro lado, las conclusiones obtenidas pueden utilizarse para diseñar estrategias que posibiliten una gestión más eficiente del talento humano de este tipo de organizaciones.

Tapias (2014) en su tesis titulada el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Área Administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó. Esta investigación describe la realización de un diagnóstico de Clima Organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó. Universidad Nacional de Colombia. Para la realización del estudio se diseñó un cuestionario que

contempla las dimensiones del clima organizacional propuestas por Chiang et al (2008): autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Se empleó una escala tipo Likert con cinco anclajes de respuesta. El tamaño de la muestra, finalmente se constituyó con 120 empleados de la organización objeto de estudio. Para el análisis de datos fue utilizado el software SPSS versión 20, y EQS versión 6.2. Los resultados indican que mediante la escala de medición las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo arrojaron puntuaciones como: autonomía 72%, cohesión 57%, apoyo 51%, confianza 47%, innovación 42%, presión 34% reconocimiento 33% y equidad 27%. De acuerdo con este resultado se puede afirmar que el clima organizacional en la U.T.CH., es mejorable.

2.1.2 A nivel Nacional

Chuquihuaccha y Nieves (2018) en la tesis Clima Organizacional y su Impacto en el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del INGEMMET en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad San Martín de Porres. Tuvo por objetivo determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET. El diseño utilizado fue de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 162 trabajadores contratados bajo la modalidad CAS y CAP que laboran en la sede central, ubicada en la Av. Canadá N° 1479, San Borja – Lima Metropolitana. Para la recolección de datos se utilizó dos instrumentos. Escala del Clima Organizacional de Sonia palma Carrillo CL-SP (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo CL-SP (1999) formado por 50 y 36 ítems cada uno. Se encontró como resultados que existe

correlación significativa directa con un nivel de intensidad moderado ($r = 0,408^{**}$, $p = 0,000$) entre las variables Clima organizacional y Satisfacción Laboral. Asimismo, se pudo apreciar una correlación significativa entre las dimensiones del clima organizacional y la variable satisfacción. Además, se encontró. relación altamente significativa entre las dimensiones autorrealización ($r= 0,408^{**}$, $p=0,000$. Involucramiento ($r= 0,491^{**}$, $p= 0,000$), supervisión ($r=0,468^{**}$, $p=0,000$), comunicación ($r= 0,466^{**}$, $p=0,000$), y condiciones laborales ($r= 0,472^{**}$, $p=0,000$) con la satisfacción laboral. Por lo tanto, se concluye que a mejor clima organizacional que perciban los trabajadores mayor satisfacción laboral.

Trejo (2018) en la tesis “Relación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral en el personal profesional del Departamento de Gineco obstetricia del Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, agosto a diciembre 2017”, Universidad Privada. El objetivo fue determinar la relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal profesional del Departamento de Gineco-Obstetricia del Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, durante agosto a diciembre del 2017. material y métodos: Estudio de tipo cuantitativo, descriptivo, transversal. La población estuvo conformada por el personal profesional del Departamento de Gineco-Obstetricia del Hospital Carlos Lanfranco La Hoz con un total de 70 trabajadores; de los cuales 20 son Gineco-Obstetras y 50 Obstetras. Para Clima Organizacional se utilizó un instrumento elaborado por la OPS y para Satisfacción Laboral se empleó la escala de SL-SPC. resultados: Con respecto al Clima Organizacional se obtuvo que el 50.0% percibe un Clima Organizacional poco satisfactorio, 25.7 % insatisfactorio y 24.3 % satisfactorio; en cuanto a Satisfacción Laboral el 57.1% de los profesionales del Departamento de Gineco-Obstetricia se encuentran indiferentes, 24.3% en la categoría insatisfecho y por

último en la categoría satisfecho 18.6 %. Conclusión: “Existe relación significativa entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal profesional” del Departamento de Gineco-Obstetricia del Hospital Carlos Lanfranco la Hoz mediante la prueba r Pearson= 0,775 valor p .

Cabrera (2018) en la tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana” en la Universidad ESAN. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar cómo es el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una Institución Pública Peruana, para lo cual se plantea un diseño de alcance correlacional para evaluar las relaciones entre las variables en estudio. La muestra del estudio piloto estuvo conformada por 56 trabajadores de la institución en estudio de los cuales el 63% de los encuestados fueron hombres y el 37% fueron mujeres. Los instrumentos de medición fueron el cuestionario Escala del Clima Laboral de Sonia Palma y el cuestionario de la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg. Los resultados muestran que el clima organizacional de los colaboradores que trabajan en la institución pública estudiada, es evaluada por la muestra en estudio como “ muy favorable” lo que podría estar explicando, por lo menos parcialmente, por qué esta Institución Pública Peruana está siendo galardonada como la empresa donde la gente quiere trabajar y ha sido galardonada por la premiación “Great Place to Work”, su satisfacción laboral es valorada en este mismo estudio como “ media” , siendo esta valoración consistente en todos sus indicadores. Además se pudo evidenciar la existencia de una relación muy positiva entre la dimensión autorrealización de la clima organizacional y el indicador logro de la satisfacción; entre la dimensión involucramiento y el indicador Trabajo en sí; la dimensión comunicación y el

indicador Responsabilidad. Todos estos resultados avalan lo ya explicado en los antecedentes de investigaciones previas que dicen que una empresa exitosa requiere gestionar bien tanto su clima organizacional como la satisfacción de sus empleados.

Calderón (2017) en la tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT”, Universidad Cesar Vallejo El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. Con respecto a la metodología, se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo y de tipo correlacional. La investigación fue básica, posee un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Se trabajó con una muestra probabilística que estuvo conformada por 166 colaboradores del área informática. El instrumento utilizado para recoger datos de la variable clima organizacional fue un cuestionario de 50 ítems de Sonia Palma Carrillo CL-SP (2004) y para recoger los datos de la variable satisfacción laboral fue un cuestionario de 36 ítems de Sonia Palma SL-SP (1999). En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado a través del Rho de Spearman (prueba no paramétrica) = 0.978 la presencia de una alta y estadísticamente significativa correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017, siendo el índice de correlación 97.8%. La relación confirma que a medida que el clima organizacional es bueno, la satisfacción laboral será buena en la misma dirección. En ese sentido, se infiere que el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales en las organizaciones

competitivas. Cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.

Arboleda (2017) en la tesis "Clima organizacional en la Satisfacción laboral del personal de enfermería del servicio de Medicina del Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao". El objetivo fue establecer la relación del Clima organizacional y Satisfacción laboral del personal de enfermería del servicio de Medicina del Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao. La hipótesis H_0 fue que no existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería del servicio de Medicina de Hospital Alberto Sabogal Sologuren. La H_1 fue que existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería del servicio de Medicina de Hospital Alberto Sabogal Sologuren. El tipo de estudio fue de enfoque cuantitativo, de corte transversal, observacional y prospectivo, de método hipotético deductivo y diseño no experimental, de nivel correlacional. La población estuvo constituida por 58 profesionales y no profesionales de enfermería del servicio de Medicina. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados fueron codificados y luego ingresados a una base de datos en el programa estadísticos SPSS versión 23. Los resultados obtenidos demostraron que el nivel del clima laboral que prevaleció, según percepción del personal de enfermería del servicio de medicina del hospital Alberto Sabogal Sologuren, fue medianamente favorable con el 58.6%, solo el 27.6% percibe un clima favorable. El nivel de satisfacción laboral que prevaleció, según percepción del personal de enfermería del servicio de medicina del hospital Alberto Sabogal Sologuren, fue el de regular satisfacción con el 55.17%, y un 31 % percibió alta satisfacción. Las conclusiones

señalaron que existe relación significativa moderada entre clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de enfermería del servicio de medicina del Hospital Alberto Sabogal en el año 2016; ya que el nivel de significancia calculada es $p < .01$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0,602.

Severo (2017) en la investigación “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de agosto de la PNP Ltda.”. Universidad César Vallejo. Los Olivos, Lima-Perú. En el presente trabajo de investigación se planteó como principal objetivo establecer la relación que existía entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de agosto de la PNP Ltda.”, 2017. Con respecto a la metodología, se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo y de tipo correlacional, ya que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos variables. La presente investigación posee un diseño no experimental. La muestra de estudio estuvo conformada por 150 colaboradores del área administrativa. El instrumento utilizado para recoger los datos de la variable: clima organizacional fue un cuestionario y para recoger los datos de la variable satisfacción laboral fue el cuestionario. Los resultados evidenciaron que el 57,33% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de agosto de la PNP Ltda.; 2017 consideraron que el clima organizacional es regular y que el 48,67% de estos trabajadores presentan un nivel de satisfacción laboral regular. En base a los resultados se llegó a la conclusión de que el clima organizacional presenta una relación directa y alta con la satisfacción laboral de los colaboradores en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de agosto de la PNP Ltda.”, 2017, siendo el

índice de correlación Rho de Spearman = 0,827, que es una relación alta entre las variables. La relación indica que: en un adecuado clima organizacional, la satisfacción laboral será mayor el desarrollo. Palabras claves: clima organizacional, satisfacción laboral, colaboradores, subjetivo, ambiente laboral.

Salas (2017). En la investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Servicio Gineco Obstetricia del Hospital Alberto Sabogal EsSalud año 2017, la población estuvo constituida por 78 profesionales de Salud del Servicio Gineco Obstetricia del Hospital Alberto Sabogal EsSalud año 2017, habiéndose trabajado con toda la población, en los cuales se ha empleado la variable: Clima Organizacional y Desempeño Laboral El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: cuestionarios de Clima Organizacional y Desempeño Laboral, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: El Clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el Servicio Gineco Obstetricia del Hospital Alberto Sabogal EsSalud año 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,712 representó una alta relación entre las variables.

2.2.3 A nivel regional

Ramos (2017) en la tesis “Clima organizacional y el Desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Prestadora Servicios Seda Juliaca Sociedad Anónima - 2016”, de la Universidad Nacional del Altiplano. Realizó con el objetivo

general de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Prestadora Servicios Seda Juliaca Sociedad Anónima - 2016. Así mismo la hipótesis general planteada fue el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Prestadora Servicios Seda Juliaca Sociedad Anónima - 2016. El método de la investigación empleado fue el Hipotético - Deductivo y el diseño de la investigación es el no experimental de tipo transaccional correlacional, el tamaño de muestra se determinó a través del muestreo aleatorio simple. La muestra fue de 72 trabajadores, se empleó la técnica de encuesta para la aplicación se utilizó el instrumento de escala de actitudes de tipo Likert, con respecto a la prueba de hipótesis se empleó la correlación de Pearson. Dentro de los principales resultados encontramos que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa Prestadora Servicios Seda Juliaca Sociedad Anónima -2016, se percibe que el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,534^{**} = 55,3\%$ es significativa en el nivel de 0,01. Respecto al objetivo específico N° 1 refleja que el comportamiento organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la EPS Seda Juliaca S.A. – 2016, el mismo que indica un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,461^{**} = 46.1\%$ y es significativa en el nivel de 0,01. En cuanto al objetivo específico N° 2 la capacidad organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la EPS Seda Juliaca S.A. - 2016, el mismo se indica que el coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,488^{**} = 48.8\%$ y es significativa en el nivel de 0,01.

Quiroga (2015) realizó la tesis “Motivación Laboral y Satisfacción Laboral en el personal docente de la Universidad Alas Peruanas Filial Juliaca de la región Puno”. El objetivo general fue determinar la relación que existe entre la Motivación Laboral y Satisfacción Laboral en el personal docente de la Universidad Alas Peruanas Filial Juliaca de la región Puno. La investigación fue cuantitativa – descriptiva, con un diseño de investigación correlacional. El recojo de la información se hizo mediante la muestra estratificada de 122 docentes de una población de 250, a quienes se les aplicó un cuestionario de opinión de preguntas cerradas, aplicando la técnica de la encuesta. Se realizó mediante el Programa Excel 2010 aplicando la Estadística Descriptiva e Inferencial para la interpretación de las variables de acuerdo a los objetivos de la investigación. Para la prueba de la hipótesis se utilizó el estadístico de contraste la prueba de Ji cuadrada en el cual se pudo apreciar el valor X_c^2 mayor X_t^2 es decir existe una relación significativa Entre la Motivación Laboral y Satisfacción Laboral en el personal docente, a través del Programa SPSS versión 19. Finalmente, las conclusiones son: existe una relación positiva directa entre la Motivación Laboral y Satisfacción Laboral, lo que significa que a mayor Motivación Laboral mayor será la Satisfacción Laboral que tengan los docentes de la Universidad Alas Peruanas. Tanto las motivaciones laborales internas y externas, causan un efecto positivo en la Satisfacción Laboral de los docentes.

Cutipa (2014) en la tesis “Clima y compromiso organizacional de los trabajadores empleados de la universidad peruana unión filial Juliaca, durante el periodo 2014- I”. El clima organizacional y el compromiso de los trabajadores son relevantes en el comportamiento de las personas, y fundamentales en el desarrollo estratégico de toda organización. Por estos motivos se hace

importante determinar cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores empleados de la Universidad Peruana Unión en el periodo 2014-I. La población para este trabajo de investigación fueron 320 trabajadores distribuida en diferentes áreas de trabajo y la muestra estuvo conformada por 113 personas determinada por un muestreo aleatorio simple. La determinación del tamaño, ha seguido un proceso probabilístico. Para ello se tomó el tamaño de muestra por asignación proporcional. Los resultados muestran que existe relación directa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca, la cual resulta ser positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora el clima organizacional de la institución, mejora correlativamente el compromiso de los trabajadores con la institución.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Clima organizacional.

Según Chiavenato (2009), el clima organizacional es “sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores” (p.73).

Además, sostiene que la organización “es la agrupación de seres humanos que luego de distribuirse labores adecuadamente buscan encontrar un objetivo común dado que vivimos en una sociedad estructurada en base a organizaciones” (Chiavenato, 2015, p.25).

Chiang (2010) considera el clima como un concepto ecológico “que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos” (p.45).

Rodríguez (2005) menciona que el clima organizacional “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p.161).

Por su parte, Amaru (2009) dice que el clima “es una medida de cómo se sienten las personas respecto a la organización y sus administrados y de cómo ha evolucionado el concepto clima organizacional hacia el concepto calidad de vida en el trabajo” (p.298)

Goncalves (1997) sostiene que el clima organizacional “se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral” (p.20). Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y la conducta individual.

2.2.1.1 Características del clima organizacional.

Las características vinculadas al clima en la organización Litwin y Stinger (1998) detallan las siguientes:

“Estructura: Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuadas en el desarrollo laboral.

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a la autonomía en la toma de decisiones en acciones referidas a su trabajo. Es el sentimiento personal de ser el propio jefe en el trabajo.

Recompensa: Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

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

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que las organizaciones tienen sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, de los diferentes niveles jerárquicos interactuantes, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización”. (p.144).

2.2.1.2 Variables organizacionales

Para simplificar la metodología de Likert, considera sólo cuatro variables organizacionales que es el siguiente:

a) Proceso de toma de decisiones: define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones se centralizan, se concentran en la cúspide de la jerarquía o se dispersan en la periferia de la organización.

b) Sistema de comunicación: define cómo se transmite y recibe la comunicación dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.

c) Relación interpersonal: define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas; si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.

d) Sistema de recompensas y de sanciones: define cómo la empresa motiva a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y alentadora, o negativa e inhibidora.

2.2.1.3 Sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para analizar y comparar las distintas formas como las organizaciones administran a sus participantes, Likert adoptó un interesante modelo comparativo al que denominó sistemas de administración. La acción administrativa asume distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. Para

Likert no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles.

Las cuatro variables se presentan de manera diferente en cada empresa. En su conjunto pueden constituir cuatro opciones que reciben el nombre de sistemas administrativos (citado en Chiavenato, 2011, pp.91-93)

Las cuatro variables de Likert son:

A) Sistema 1: autoritario-coercitivo

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado, (Chiavenato, 2011). Sus características principales son:

1. Procesos de toma de decisiones: totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y se sobrecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran por completo las decisiones tomadas.

2. Sistema de comunicación: muy precario y obstinado. La comunicación se da verticalmente, en sentido descendente, lleva sólo órdenes, y pocas veces, orientaciones o explicaciones. No existe comunicación ascendente y mucho menos lateral.

3. Relación interpersonal: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para los intereses de la empresa y para el buen desarrollo de las labores. La organización ve con enorme desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura reprimirlas al máximo. La comunicación informal es simplemente prohibida. Para evitar las relaciones humanas, los puestos y las tareas se diseñan de manera que aíslen a las personas.

4. Sistema de recompensas y de sanciones: se centra en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer las reglas y reglamentos internos, y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos en vigor.

B) Sistema 2: Autoritario-benevolente

Es un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema 1. En realidad, es una variante del sistema 1, más condescendiente y menos rígido.

Sus características principales son:

1. Proceso de toma de decisiones: centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo burocrático, basada en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior; así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.

2. Sistema de comunicación: relativamente precario, basado en comunicación descendente, aunque la cúpula se orienta con comunicación ascendente que proviene de los niveles más bajos.

3. Relación interpersonal: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia. A pesar de todo, la interacción humana es aún reducida y la incipiente organización informal aún se considera una amenaza para los intereses y objetivos de la empresa.

4. Sistema de recompensas y de sanciones: centrado en las medidas disciplinarias, aunque el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia, y menos recompensas de tipo simbólico o social.

C) Sistema 3: Consultivo

Es un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo que al autocrático e impositivo. Representa una disminución gradual de la arbitrariedad organizacional.

Sus características principales son:

1. Proceso de toma de decisiones: Es participativo y consultivo. Es participativo porque las decisiones son relativamente delegadas a los diversos niveles jerárquicos, pero deben orientarse por las políticas y directrices definidas por la dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo por que se toma en cuenta la opinión de los niveles inferiores para definir las políticas y directrices que los afectan. Las decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial.

2. Sistema de comunicación: la comunicación es vertical en sentido descendente (encaminada a la orientación general y no a órdenes específicas), ascendente y lateral (horizontal) entre los pares. La empresa desarrolla sistemas de comunicación para facilitar el flujo de información y como base para el logro de sus objetivos.

3. Relación interpersonal: La empresa crea condiciones favorables para una organización informal sana y positiva. La confianza en las personas es mucho más elevada, si bien no es completa ni definitiva. El trabajo permite la formación de equipos y grupos transitorios que privilegian las relaciones humanas.

4. Sistema de recompensas y de sanciones: se centra en las recompensas materiales (como incentivos salariales y oportunidades de promoción y desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y status), aunque en ocasiones se presenten sanciones leves y esporádicas.

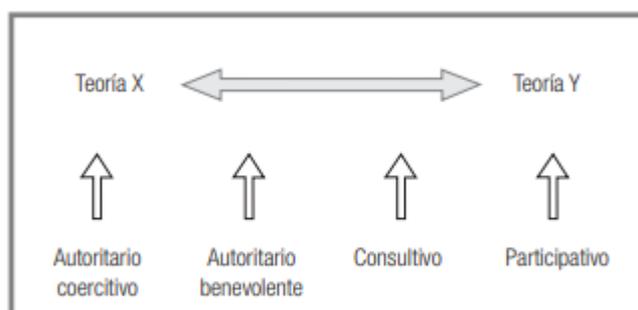
D) Sistema 4: participativo

Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas.

Sus características principales son:

1. Proceso de toma de decisiones: se delegan por completo a los niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones. La cúpula empresarial define políticas y directrices, con lo que controlan sólo los resultados, y dejan las decisiones y acciones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. El consenso entre las personas es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.

Figura 1. El continuum autoritario-participativo en los cuatro sistemas y su relación con las teorías X e Y.



2. Sistema de comunicación: la comunicación fluye en todas direcciones (vertical, horizontal y lateral) y la empresa hace grandes inversiones en sistemas de información, pues son indispensables para su flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información es uno de los recursos más importantes de la empresa y debe compartirse por todos los miembros que la necesiten para trabajar, a fin de obtener la sinergia necesaria.

3. Relación interpersonal: centrada en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para las relaciones entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales (como descripción de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc). El sistema estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales.

4. Sistema de recompensas y sanciones: se da gran importancia a las recompensas simbólicas y sociales., si bien no se omiten las recompensas salariales y materiales. Rara vez hay sanciones, las cuales siempre se definen y decide entre los grupos interesados.

En resumen, los cuatro sistemas administrativos no son irregulares ni discontinuos. No tienen fronteras claras y entre ellos existen variaciones intermedias. A medida que una administración se aproxima al sistema 1, tiende a ser del tipo tradicional, cerrado, burocrático, impersonal y autocrático. Si se aproxima; al sistema 4, es una administración de tipo abierto, orgánico, participativo y democrático.(Chiavenato, 2011)

1. **El sistema 1** se encuentra en organizaciones que emplean mano de obra intensiva y que adoptan tecnología rudimentaria, en las que el personal tiene calificación profesional baja y nivel mínimo de educación. Es el sistema; que se emplea, por ejemplo, en el área de producción de las empresas de construcción civil o de construcción industrial.(Chiavenato, 2011)

2. **El sistema 2** se encuentra en empresas industriales que emplean una mejor tecnología y mano de obra más especializada, pero que conservan alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas.

Es el que se observa en el área de producción y de montaje de la mayoría de las empresas industriales y en las oficinas de ciertas fábricas.(Chiavenato, 2011)

3. **El sistema 3** se emplea en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, o en empresas industriales con tecnologías avanzadas y políticas de personal más abiertas.(Chiavenato, 2011)

4. **El sistema 4** todavía no se encuentra mucho en la práctica; predomina en organizaciones que utilizan tecnología compleja y en las que el personal es especializado y desarrollado, como agencias de publicidad, organizaciones de consultoría en ingeniería, administración, auditoría o procesamiento de datos. (Chiavenato, 2011).

Figura 2. Los cuatro sistemas administrativos

Variables comparativas	sistema1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centrado en la cúpula de la organización, que monopoliza las decisiones.	Centralización en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de Comunicación	Muy precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario. Prevalece la comunicación vertical descendente sobre la ascendente.	Se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.	La comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comparte por completo.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se considera perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Se toleran con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa fomenta la organización informal. Trabaja en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistemas de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (sobre todo salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones, y cuando se presentan, se deciden por los grupos

2.2.1.4 Modelos de diseño organizacionales

A continuación, vamos a describir algunos modelos de diseño que hemos considerado relevantes. Cabe mencionar, según Détrie (1995), que la elección del tipo de estructura más adecuada, dependerá del tamaño de la empresa, la tecnología que posee y el entorno que la rodea.

1. Modelo mecanicista

Es un tipo de diseño organizacional que destaca la importancia de la producción y la eficiencia. Se trata de un modelo centralizado y formalizado. El representante principal es Fayol (1916) quien planteó cuatro principios que tenían relación con la función administrativa de organizar:

a) Principio de especialización: Este autor sostenía que este principio era el mejor medio para utilizar a los empleados, tal como ocurría con los estándares de trabajo, entre otros.

b) Principio de unidad de dirección: Los puestos deben agruparse de acuerdo a la especialidad, en tal sentido, los contadores deberán estar con los contadores; los administradores con los administradores, etc.

c) Principio de autoridad y responsabilidad: Según este principio, a un administrador se le debe delegar suficiente autoridad, para poder cumplir con las actividades asignadas.

d) Principio de la cadena de escalafón: Se trata de una cadena graduada de autoridad, la cual es creada a través del proceso de delegación.

2. Modelo burocrático

Este modelo tiene sus orígenes en las aportaciones de Taylor (1911), creador de la teoría de la administración científica. Esta estructura lleva a cabo una división estricta del trabajo que correspondería a una alta especialización y una estandarización de todas las funciones y relaciones de la empresa esto es, una alta formalización. Además, utiliza como principales mecanismos de coordinación, las normas, los procedimientos y la autoridad jerárquica. (Granada, 2000)

De acuerdo con Weber (1947) la estructura burocrática es superior a cualquier otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, rigor y confiabilidad. Por tanto, hace posible un alto grado en el cálculo de resultados para los dirigentes de la Organización y para quienes tienen relación con ella. Finalmente, es superior tanto en eficiencia como en el alcance de sus operaciones, y es formalmente capaz de realizar cualquier tipo de tareas administrativas.(Trelles, 2017)

Este autor, planteaba que toda organización debería de tener las siguientes características:

- a) Todas las tareas se dividen en puestos bien especializados.
- b) Cada una de las tareas se realizan de acuerdo a un sistema de reglas abstractas para asegurar la uniformidad y coordinación de las diversas labores.
- c) Cada empleado o departamento de la organización es responsable de su desempeño ante un supervisor, y sólo uno.
- d) Cada empleado se relaciona con otros empleados y clientes, de manera impersonal, formal y mantiene distancia social con sus subordinados y clientes.
- e) El empleo en la organización burocrática se basa en las capacidades técnicas y está protegido contra el despido arbitrario.

3. Modelo orgánico

Es un modelo de diseño organizacional que destaca la importancia de la adaptabilidad y el desarrollo. Además, es relativamente informal, descentralizado y sencillo. Este modelo se centra en la satisfacción, flexibilidad y desarrollo. Uno de los desarrolladores de este modelo fue Likert (1967) quien determinó algunas diferencias entre el modelo orgánico al que denominó Sistema 4, de los modelos mecanicistas a los que denominó Sistema 1.

La organización orgánica es flexible, alienta a los administradores a diseñar puestos que fomenten el desarrollo y crecimiento personal, motivando al personal. Las comunicaciones fluyen por toda la empresa, no solamente por la jerarquía de autoridad. Los procesos de control, toma de decisiones y fijación de metas, están descentralizados.

Según Ivancevich et al (2006) este modelo de diseño organizacional posee las siguientes características:

- a) Es relativamente simple, pues se resta importancia a la especialización.
- b) Es relativamente descentralizado, debido a la delegación de autoridad.
- c) Es relativamente informal, por su atención en el producto y en el cliente como bases para los departamentos.

El modelo orgánico fomenta la formación de equipos autodirigidos, que son grupos de empleados que realizan sus funciones y actividades, pero al mismo tiempo poseen autonomía para realizarlo. El entorno, en este tipo de sectores se caracteriza porque suele ser complejo y muy dinámico, generando una alta incertidumbre.(Ensayos, 2014)

4. Modelo funcional

Williamson (1975) denomina al modelo funcional “estructura U” (U -form), dado que sólo puede existir como unidad, al ser difícil que sobrevivan funciones desgajadas.(Rodriguez, 2013)

Su mayor ventaja es la especialización de tareas, lo que permite desarrollar las habilidades técnicas de los empleados y crear un ambiente favorable para mejorar las técnicas y la eficiencia. Es una estructura bastante centralizada, pues cada función es interdependiente de las otras, lo que crea problemas de

coordinación, ya que sólo el nivel superior tiene una visión general acerca de lo que se necesita para tomar una decisión final en relación con los productos.

Según Navas y Guerras (2002) este modelo puede tener problemas de coordinación entre departamentos y dificultades para adaptarse a entornos no estables.(Rodríguez, 2013)

Su mayor ventaja en la especialización de tareas y tienen dos inconvenientes como son que se corre el riesgo de crear departamentos estancos y que tiene dificultad para adaptarse a entornos no estables Las estructuras funcionales son adecuadas cuando la actividad de la empresa se centra en un producto o en varios muy relacionados, tanto desde el punto de vista tecnológico como de mercado. Puede aprovecharse la especialización y la economía de recursos sin originar coste de coordinación. Cuando el número de productos aumenta, los problemas administrativos crecen y los costes de coordinación se disparan.(Rodríguez, 2013)

5. Modelo divisional

La estructura divisional, al contrario que la funcional, facilita la coordinación de la empresa, pero fomenta la duplicación de esfuerzos y el gasto de recursos. La estructura divisional, también formulada por Williamson (1975), es denominada “estructura M” o múltiple (M- form) y tiende a ser un sistema más descentralizado que el funcional.(Rodríguez, 2013) Este modelo divisional se hace necesario cuando existe una gran diversidad en términos de variables de producto o de mercado.(Moreno, 2011)

6. Modelo adhocrático

Se trata de una estructura propuesta por Toffler (1971) y descrita por Mintzberg (1979) (Granada, 2000), la cual promueve la innovación y elimina la formalización. Según este último autor, la innovación es una configuración estructural, capaz de combinar expertos provenientes de distintos campos para formar proyectos ad hoc, que funcionen sin impedimentos.(Dicciobibliografía, 2008)

Se trata de una estructura sumamente orgánica, con escasa formalización del comportamiento, una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal, una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales y una descentralización selectiva, utilizando a la vez las bases funcionales y de mercado para formar sus grupos en una estructura matricial.(Manene, 2011)

Este tipo de estructura generalmente se da en una agencia espacial, en una compañía cinematográfica o en una empresa integrada de productos petroquímicos.

Para Hedberg et al. (1976) este modelo adhocrático tiene que ser flexible y auto renovador.

Las adhocracias cambian su forma interna frecuentemente, por lo tanto, son las que menos respetan los principios clásicos de gestión, sobre todo la jerarquía de autoridad. En otras palabras, según Salazar (2005), esta estructura define las tareas de forma más flexible y las coordina a través de mecanismos laterales que favorecen el trabajo en equipo y la interacción permanente entre personas de cualificación diferente. Además, prevé cambios frecuentes en la tecnología y

en los productos, lo que la hace idónea para actuar en entornos turbulentos.(Salazar, 2005)

7. Modelo matricial

Para Lei et al (1999) este modelo maximiza los puntos fuertes y minimiza las debilidades de las bases funcional y de producto. En otras palabras, combina las bases departamentales funcional y de producto. Se puede encontrar en las agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, compañías de construcción, hospitales, universidades, etc. Según estos autores, las estructuras de matriz se encuentran en organizaciones que necesitan responder rápidamente ante los cambios, como pueden ser la tecnología y el mercado; o deben lidiar con limitaciones financieras o de recursos humanos.

Algunas ventajas de este modelo pueden ser:

- a) Facilita la utilización de personal y equipos especializados.
- b) Fomentan la interacción constante entre los integrantes de unidad de proyecto y de departamento funcional.
- c) Los especialistas técnicos interactúan con otros especialistas, y esta interacción permite el intercambio de ideas, de esta manera se mantiene el contacto con los demás miembros.
- d) Posibilita que la alta administración delegue la toma de decisiones.
- e) Aumenta la motivación y el compromiso.
- f) Los miembros tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades y conocimientos.

Varios autores de la época realizaron investigaciones concernientes a este tipo de estructura. Davis y Lawrence (1978) estudiaron acerca de las desventajas, planteando que una de ellas vendría a ser la dificultad para coordinar las tareas

de los diversos especialistas de cada función, de tal manera que sus actividades estén concluidas a tiempo y dentro del presupuesto.

Para Sy y Cote (2004) la principal desventaja de este modelo es la confusión que crea la propensión a generar luchas de poder, así como el énfasis que se pone en las personas.

En el siguiente cuadro se puede apreciar una estructura matricial:

Programas. Académicos	Licenciatura	Maestrías	Doctorado	Investigaciones	Desarrollo ejecutivo
Contabilidad					
Finanzas					
Recursos humanos					
Marketing					
Administración					

Basado en fuente: Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009). Comportamiento organizacional. Prentice –Hall.

En el ejemplo anterior se puede apreciar cómo se utiliza la estructura matricial, aplicada a ESAN. Los departamentos académicos vendrían a ser unidades funcionales y sobre estas se trasladan los programas, los cuales vendrían a ser productos. El gráfico denota un cuadro de doble entrada, entendida como una asignación dual con su departamento por función y con sus grupos por producto.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar las características de las estructuras mecánicas y burocráticas:

Características de las estructuras mecánicas y burocráticas	
Forma de actuación	Operaciones y resultados previsibles.
Relaciones internas	Autoridad y obediencia. Estricta división del trabajo y supervisión jerárquica.
Solución de conflictos	A través de la represión.
La organización tiene prioridad sobre el entorno	
Entorno	Liderazgo
	Organización

Basado en fuente: Salazar, J.M. (2005). La estructura en la empresa actual.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar las características de las estructuras orgánicas y adhocráticas:

Características de las estructuras orgánicas y adhocráticas	
Forma de actuación	Creatividad, innovación y capacidad de adaptación.
Relaciones internas	Confianza mutua. Pertenencia a muchos grupos y las consiguientes responsabilidades.
Solución de conflictos	A través de la negociación.
El entorno tiene prioridad sobre la organización	
Entorno	Liderazgo
	Organización

Basado en fuente: Salazar, J.M. (2005). La estructura organizativa en la empresa actual. Caso Inditex. Boletín económico de ICE. N° 2850. Agosto.

Los constantes cambios a los que se enfrentan las organizaciones actuales, hacen que estas adopten nuevas formas de operación y por lo tanto nuevas formas de diseño de estructuras organizacionales. A continuación, algunas de ellas:

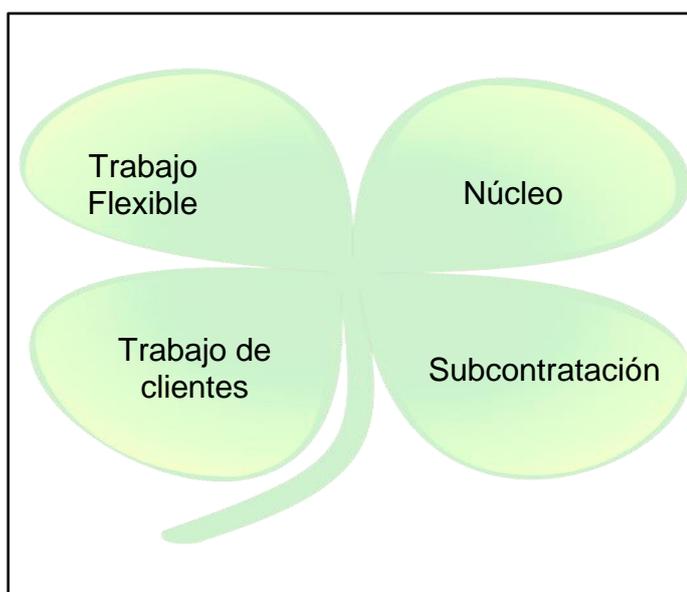
8. Modelo de estructura en trébol

Handy (1985) es el principal representante de este modelo estructural, el cual está basado en el modelo de redes y está formado por tres grandes áreas:

- **El núcleo:** El primero es la capacidad esencial de la empresa, es decir, el conocimiento de lo que la organización sabe hacer mejor.(Camps, 2017)
- **La subcontratación:** se refiere a todo el trabajo que no es esencial para la organización, por lo que se contratará a otras empresas o trabajadores independientes que sean especialistas en esas tareas.(Camps, 2017)
- **El trabajo flexible:** se refiere a los trabajadores a tiempo parcial que serán contratados en función de las necesidades de producción.(Camps, 2017)

Pero, además, se añade una cuarta área que no representa ningún coste para la empresa y que constituye el trabajo que se traspasa a los clientes, tales es el caso de un autoservicio. Cabe mencionar que el modelo de trébol puede ser electrónico, contando con el concepto de una nueva oficina central abierta.

En el gráfico que sigue podemos apreciar el modelo de trébol:



Basado en fuente: Handy, C. (1985). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books

9. Modelo de estructura hipertexto

Es un modelo planteado por Nonaka y Takeuchi (1995) en donde se combinan las estructuras burocráticas y adhocráticas. Está formada por varias capas o contextos totalmente diferenciados que coexisten en la misma organización y facilita que los trabajadores compartan su conocimiento (Salazar, 2005). Además, recibe este nombre porque la organización se encuentra interconectada. En este modelo se puede valorar cómo se cumplen las funciones de los integrantes de un equipo, creando conocimiento con la supervisión de los altos directivos.

La estructura hipertexto está formada por tres etapas: el sistema de negocios, el equipo de proyecto y la base del conocimiento. La rápida interconexión entre estas capas, permiten la creación eficaz del conocimiento.

Según estos autores, este modelo organizativo permite aprovechar la principal ventaja de una organización burocrática, es decir, su eficiencia y estabilidad; asimismo fomentar la capacidad creativa a través de una estructura en red que es la que favorece la creación del conocimiento.

Modelos de diseños organizacionales

1. Modelo mecanicista	H.Fayol	1916	Plateó cuatro principios que tenían relación con la función administrativa de organizar. Es un modelo centralizado y formalizado.	Destaca la importancia de la producción y la eficiencia.
2. Modelo burocrático	M. Weber	1947	Plantea una división estricta del trabajo y una estandarización de todas las funciones y relaciones de la empresa.	Utiliza mecanismos de coordinación, las normas, los procedimientos y la autoridad jerárquica.
3. Modelo orgánico	R. Likert	1967	Destaca la importancia de la adaptabilidad y el desarrollo. Además, es informal, descentralizado y sencillo.	Fomenta la satisfacción, flexibilidad, desarrollo y la formación de equipos autodirigidos.
4. Modelo funcional	O. Williams on	1975	Destaca la especialización de tareas, lo que permite desarrollar las habilidades técnicas de los empleados y crear, un ambiente que favorable	Es una estructura bastante centralizada, pues cada función es interdependiente de las otras, lo que crea problemas de coordinación.
5. Modelo divisional	O. Williams on	1975	Facilita la coordinación de la empresa, pero fomenta la duplicación de esfuerzos y el gasto de recursos.	Este modelo es necesario cuando existe una gran diversidad en términos de variables de producto o de mercado.
6. Modelo adhocrático	A. Toffler	1971	Se trata de una estructura sumamente orgánica, con escasa formalización del comportamiento.	Es sumamente flexible y rompe con las pautas establecidas, lo que fomenta la innovación.
7. Modelo matricial	Varios	1978	Superpone un diseño basado en un producto o proyecto, a un diseño basado en la función.	Este modelo logra alcanzar el equilibrio deseado al sobreponer una estructura horizontal de autoridad e influencia, sobre la estructura vertical
8. Modelo en trébol	C. Handy	1985	Plantea la existencia de cuatro áreas interrelacionadas.	Este modelo es utilizado por grandes grupos empresariales a nivel mundial.
9. Modelo hipertexto	1. Nonakay H. Takeuchi	1995	Este modelo combina las estructuras burocráticas y adhocráticas y consta de tres etapas o capas.	Este modelo permite la creación eficaz del conocimiento.

2.2.1.5 Enfoques para la formación del clima organizacional

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	CRÍTICAS	Investigadores más
ESTRUCTURAL	Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su	<ul style="list-style-type: none"> - No se puede explicar por qué grupos dentro de la misma organización forman climas diferentes. - Las características estructurales muestran con frecuencia relaciones inconsistentes con el clima. - Consideración inadecuada de la respuesta subjetiva a las características estructurales. - No tiene en cuenta los procesos grupales en la formación del clima. 	<p>Guion (1973)</p> <p>Indik (1905)</p> <p>Inkson et al(1970)</p> <p>Payne y Pugh</p>
PERCEPTUAL	La base para la formación de clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual, psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Al colocar la fuente del clima enteramente dentro del perceptor individual, niega la posibilidad de una <i>teoría de composición</i> o la explicación para la formación del clima como una propiedad organizacional. - Asume que el significado es algo que aportan los individuos e imponen en la situación, no considerando la influencia de la interacción social en el desarrollo de significados. 	<p>James et al. (1978)</p> <p>James y Jones (1974)</p> <p>Joyce y Slocum (1982, 1984)</p> <p>Schneider y Reichers (1983)</p>
INTERACTIVO	La interacción de los individuos al responder a una situación aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.	No considera como contexto más amplio, la cultura organizacional y su influencia en la interacción entre los miembros del grupo.	<p>Blumer (1969)</p> <p>Joyce y Slocum (1979)</p> <p>Poole y McPhee (1983)</p> <p>Schneider y Reichers (1983)</p> <p>Terborg (1981)</p>
CULTURAL	El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización)	Requiere clarificación de la relación entre cultura organizacional y clima.	<p>Allaire y Firsrotu (1984)</p> <p>Ashforth (1985)</p> <p>Geertz (1973)</p> <p>Goodenough (1971)</p> <p>Keesing (1974)</p> <p>McPhee (1985)</p>

Fuente: Traducción de Moran y Volkwein

2.2.1.6 Niveles organizacionales.

Chiavenato (2004) dice” en realidad, no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino sólo una parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen tres niveles organizacionales.

A) Nivel Institucional.

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos. El nivel institucional es el nivel periférico y es en esencia extrovertido, pues constituye la conexión con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales futuros.

B) Nivel intermedio.

Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional

(en la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, es decir, las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. Se enfrenta a dos componentes por completo distintos, uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza encargado de la programación y realización de tareas muy bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y los jalones de la incertidumbre del ambiente provenientes del nivel institucional, los absorbe y los digiere para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con tareas básicas de la organización.

C) Nivel operacional.

Se le conoce también como el nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentra máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje. Oficinas y mostradores de atención al público que constituyen la tecnología de la organización. Comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones.

Está orientado a las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista”, (pp.613-615).

2.2.1.7 Tipos de clima organizacional.

Los debates sobre el significado de las diferencias perceptuales y la dispersión en las puntuaciones del clima dentro de las unidades organizacionales han estimulado la proliferación de tipos de clima: psicológico, agregado, colectivo y de la organización. Algunos investigadores argumentan que el clima organizacional no puede existir sin consenso entre las percepciones individuales de la organización (Drexler, 1977; Joyce y Slocum, 1979), mientras que otros han interpretado la ausencia de consenso para subrayar que el clima es un atributo individual (James y Sells, 1981).

A) Clima psicológico

El clima psicológico se compone esencialmente de las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. Para ser significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno ya que: (1) el entorno próximo de un individuo puede ser único y (2) las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones (James y Sells, 1981).

El clima psicológico ha sido definido como la referencia a las representaciones cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la importancia

de la situación para el individuo (James y Sells, 1981). Los rasgos fundamentales de esta definición son que el clima es individual y se puede interpretar.

B) Clima agregado

El clima agregado es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social a un cierto nivel jerárquico formal (por ejemplo, la organización, el departamento, y el grupo de trabajo). Conviene observar que el nivel de agregación no tiene que coincidir necesariamente con el nivel descriptivo de las percepciones. Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal, y en el nivel de acuerdo o consenso de las percepciones dentro de la unidad. La razón fundamental que hay detrás de agregar los datos de los individuos a un nivel determinado es asumir a priori que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que éste, puede identificarse determinando las diferencias entre unidades (Joyce y Slocum, 1979). También se puede deducir que esta agregación de opiniones individuales está justificada porque el acuerdo perceptivo implica un significado compartido (James, 1982).

La agregación de climas psicológicos o descriptivos individuales de la organización, del departamento o del grupo de trabajo son operacionalizados mediante puntuaciones que reflejan tales descripciones. Después esas puntuaciones individuales son promediadas para obtener una descripción del clima del referente correspondiente. Estos promedios suelen ser utilizados con frecuencia como indicadores del clima organizacional, y reciben el nombre de climas agregados. Aunque el clima agregado deriva de los datos del nivel

individual que reflejan un acuerdo dentro de la unidad, el significado de la construcción en un nivel colectivo no está bien establecido.

C) Clima colectivo

Joyce y Slocum (1984) propusieron una aproximación alternativa: identificar clusters o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento. Estos grupos de miembros organizacionales se denominan climas colectivos y cumplen el criterio de acuerdo o consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima.

Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones acerca de los contextos organizacionales; sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común (Joyce y Slocum, 1984). Esencialmente, los climas colectivos son identificados analizando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinando éstas, independientemente de la pertenencia de los sujetos a determinados grupos formales, en grupos de sujetos que presenten puntuaciones similares de clima. Sin embargo, el concepto de clima colectivo no está exento de problemas. Payne (1990) sugirió que los “clusters” deberían formarse a partir de los departamentos, los equipos de trabajo o los sindicatos. Respondiendo a las críticas, Payne, Jackofsky y Slocum defendieron la interacción social como base de los climas colectivos. Su argumentación es que la base del acuerdo entre los miembros de los climas está en la interacción social entre los individuos y a través de la

interacción social los sujetos que trabajan en un mismo ambiente organizacional desarrollarían percepciones similares del mismo (Schneider y Reichers, 1983). González-Romá et al, (1999) observaron que los climas colectivos que obtuvieron en una organización burocrática estaban asociados al nivel jerárquico, de manera que los climas colectivos ayudaban a entender cómo la visión organizacional de los directivos habría penetrado en los demás niveles jerárquicos. Aunque los resultados de su investigación apoyaron la validez de los climas colectivos identificados, González-Romá et al. (1999) resaltaron que no hay que presuponer tal validez.

D) Clima organizacional

Se ha definido el clima organizacional como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Rousseau, 1988), James, Joyce y Slocum (1988) han argumentado que , si los individuos de una organización comparten de hecho las percepciones de una dimensión de clima psicológico, esto implica la asignación compartida de un significado y los valores pueden agregarse para indicar el clima organizacional; es decir, estamos refiriéndonos a cómo los individuos en general, perciben su organización. Sin embargo, hay que recordar que para que el informe del nivel individual sea una representación exacta de los factores de la organización, los individuos deben tener un marco claro, constante y común de referencia.

2.2.1.8 Dimensiones del clima organizacional.

En la presente investigación se aplican las ocho dimensiones del clima organizacional de Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008). Las cuales se definen a continuación:

- A) **Autonomía**, ésta se define como la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad, elementos necesarios en la toma de decisiones con respecto a procedimientos laborales, metas y prioridades.
- B) **Cohesión** incluye la percepción de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización lo que sin duda alguna permitirá un clima acogedor entre ellos, que posteriormente se verá reflejado en la realización de las tareas.
- C) **Confianza**, se hace fundamental en la percepción de la libertad para comunicarse con los superiores, con el fin de tratar temas sensibles y personales con la confianza absoluta que genera seguridad que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
- D) **Presión** ésta comprende la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
- E) **Apoyo** que se refiere a la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, para lo que se tendrá en cuenta el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin temor a represalias por parte de sus superiores o compañeros de trabajo.
- F) **Reconocimiento** que comprende la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, como consecuencia al aporte positivo en el desarrollo de la organización.
- G) **Equidad** que es la percepción que los empleados tienen, sobre la existencia de políticas y reglamentos en búsqueda de la proporcionalidad dentro de la institución y claros dentro de la institución.

H) **Innovación** es otro aspecto, que hace alusión a la percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativos y adoptar nuevas áreas de trabajo, donde se obtenga alguna experiencia (Chiang, et al 2008).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede decir que las dimensiones del clima laboral, según Chiang et al (2008), resaltan los rasgos característicos y el mayor sentir de los miembros intervinientes en la organización, por ejemplo: la autonomía, la solidaridad, la justicia, la confianza, la creatividad entre otros. Son elementos tendientes a garantizar un ambiente de trabajo revestido de calidad y armonía para la buena relación laboral. Pues no se puede desconocer que el rendimiento depende de las buenas relaciones personales y las habilidades de cada uno de los funcionarios de la empresa.

Con respecto al instrumento desarrollado por Chiang et al (2008), fue escogido para desarrollar la investigación, porque se realizó una comprobación de validez y fiabilidad de la escala y se observó que es un mecanismo óptimo para alcanzar el grado que representa la medida con precisión, además ha sido utilizado en investigaciones realizadas en otras instituciones de educación, en las cuales se persiguen objetivos similares a los de esta investigación.

2.2.2 Satisfacción laboral

2.2.2.1 Definición

Peiró menciona que la satisfacción laboral es una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.

Robbins y Judge (2013) definió el clima organizacional como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus diversas

características. Una persona con una alta satisfacción en el trabajo va a tener tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

Gamboa, (2010), precisa que: “Dentro de las ciencias de la organización, la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”. (p.3).

Chiang y Núñez (2010) respecto a las definiciones de satisfacción laboral indicaron que la satisfacción como un concepto integrador que aborda una serie de aspectos dentro de los cuales está el trabajo en sí mismo, los compañeros de trabajo, incentivos. A pesar de su larga tradición en la psicología de las organizaciones, el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han teorizado sobre él. En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas.(Alonso, 2006).Aquí cabe incluir

Definiciones de satisfacción laboral.

AÑO	AUTOR	DEFINICION DE SATISFACCION
1969	Crites	El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, Kendall y Hulling	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso ,a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la
1986	Price y Mueller	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1990	Mueller y Mc Closkey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Much ins KY	Una o una respuesta emocional respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstrony Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

De estas definiciones, a nuestro entender, la que mejor ha sabido recoger el significado de este término y la más aceptada en la literatura ha sido la propuesta por Locke (1976) Para este autor la satisfacción laboral es “un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, 1976). Esta definición supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, y otros.

En este sentido, se asume que este conjunto de facetas está articulado en un concepto integrador denominado satisfacción laboral.

Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Estos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (Alonso, 2006)

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

Luego, se puede concluir con Bravo, Peiró y Rodríguez, (1996) que la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo.(Chiang & Ojeda, 2011)

Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Por ello, a continuación, y como primera cuestión fundamental, se estudiará previamente el concepto de actitud en general.

2.2.2.2. Dimensiones de satisfacción laboral

Muchas de las definiciones mencionadas anteriormente hacen referencia a la satisfacción laboral como una actitud global o estado emocional o afectivo. Sin embargo, como ya se ha señalado, otras definiciones hacen referencia a la satisfacción laboral como a un conjunto de actitudes o sentimientos hacia el trabajo y los distintos aspectos con él relacionados. En este último sentido, Beer (1964) define la satisfacción laboral como una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la empresa, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo. Smith, Kendall y Hulin (1969) también se refieren en su definición a facetas de la situación.

Lawler (1973) argumenta que la satisfacción general puede estar determinada por la combinación de todas las facetas de satisfacción sentidas por el individuo. Griffin y Bateman (1986), a partir de la definición dada por Locke, indican que la satisfacción laboral es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización. Por tanto, existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral, la aproximación unidimensional y la aproximación multidimensional.(Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

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

La aproximación multidimensional defiende que la satisfacción con aspectos específicos del trabajo está causada por diferentes condiciones antecedentes y además cada aspecto del trabajo puede ser medido separadamente (Chiang, Martín, & Núñez, 2010) Como ya indicaba Locke (1976), un puesto está constituido por interrelaciones complejas entre las tareas, los roles, las Responsabilidades, las interacciones, los incentivos y las recompensas.

Locke (1976, pp.1300), afirma que “la satisfacción en el trabajo es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Se trata pues de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo. Entonces se habla de satisfacción laboral general.(Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a algunos de los aspectos o facetas del trabajo. Se habla entonces de satisfacción laboral por facetas. Así una persona puede estar satisfecha con el salario que percibe, con relaciones que establece con los compañeros, con el reconocimiento que recibe, con el grado de responsabilidad que ostenta, y con otros aspectos laborales. En este caso, la satisfacción en el trabajo, es el resultado de una serie de satisfacciones específicas que constituyen las facetas de satisfacción.(Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

Este concepto de satisfacción en el trabajo, general y por facetas, implica claramente un modelo compensatorio de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta del trabajo, puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas.(Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

Del mismo modo, se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración.(Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

Del mismo modo los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas de ese trabajo.(Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

Han sido muchas las investigaciones que han intentado determinar los factores o facetas relevantes del trabajo para la satisfacción laboral y se han ofrecido amplias relaciones de los componentes del trabajo que pueden influir en esa satisfacción (Gilmer, 1976). Este hecho pone de manifiesto que un estudio adecuado del tema sólo puede realizarse en la medida en que se hayan detectado las dimensiones básicas del trabajo que se está considerando (Chiang et al,2010, pp. 233-243).

DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
1935	Hoppock	1. Satisfacción laboral global o general.
1948	Kerr	2. Satisfacción laboral global o general.
1951	Brayfield y Rothe	3. Satisfacción laboral global o general.
1952	Bullock	4. Satisfacción laboral global o general.
1958	Wherry	1. Satisfacción laboral global o general. 2. Satisfacción con los superiores 3. Satisfacción con las condiciones de trabajo. 4. Satisfacción con la gerencia. 5. Satisfacción con las compensaciones económicas. 6. Satisfacción con el desarrollo personal. 7. Satisfacción con los compañeros de trabajo. 8. Satisfacción con las políticas de personal.
1962	Porter	Satisfacción laboral global o general.
1964	Vroom	1. Planes de la compañía y dirección. 2. Oportunidades de promoción. 3. Contenido del trabajo. 4. Supervisión. 5. Recompensas económicas. 6. Condiciones de trabajo y compañeros de trabajo. 7. Relaciones humanas. 8. Variedad. 9. Condiciones de trabajo.
1969	Smith, Kendall yHulin	1. Satisfacción con el trabajo. 2. Satisfacción con los ingresos. 3. Satisfacción con las oportunidades de promoción. 4. Satisfacción con la supervisión. 5. Satisfacción con los compañeros.
1955 1975	Kunin; Dunhany Herman	1. Supervision. 2. Tipo de trabajo. 3. Volumen de trabajo. 4. Sueldo. 5. Posibilidades de promoción. 6. Identificación con la empresa. 7. Compañeros de trabajo. 8. Condiciones físicas.
1975	Hackmany Oldham	1. Satisfacción con el sueldo. 2. Satisfacción con la seguridad en el empleo. 3. Satisfacción social. 4. Satisfacción con la supervisión. 5. Satisfacción con las posibilidades de desarrollo personal. 6. Satisfacción laboral global o general.

1976	Locke	<p>Eventos o condiciones como fuentes de la satisfacción laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La satisfacción con el trabajo; que incluye el interés intrínseco del trabajo ,la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos. 2. La satisfacción con el salario; que hace referencia al aspecto cuantitativo del sueldo, a la equidad respecto al mismo o al método de distribución. 3. La satisfacción con las promociones; referida a las oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción. 4. La satisfacción con el reconocimiento; que incluye los elogios por la realización del trabajo, los créditos por el trabajo realizado o las críticas. 5. La satisfacción con los beneficios; tales como las pensiones, los seguros médicos o las vacaciones. 6. La satisfacción con las condiciones de trabajo; tales como el horario, los descansos, la composición física del lugar de trabajo, la ventilación o la temperatura. <p>Agentes de la satisfacción laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. La satisfacción con la supervisión; referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas. 8. La satisfacción con los compañeros; que incluye las competencias de éstos o el apoyo y amistad recibida de los mismos. <p>La satisfacción con la compañía y la dirección; que incluye aspectos relacionados con la política de beneficios y de salarios de la organización.</p> <p>Agentes de la satisfacción laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. La satisfacción con la supervisión; referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas. 10. La satisfacción con los compañeros; que incluye las competencias de éstos o el apoyo y amistad recibida de los mismos. 11. La satisfacción con la compañía y la dirección; que incluye aspectos relacionados con la política de beneficios y de salarios de la organización.
------	-------	--

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
1975	Searsy colaborad ores	1. Supervision. 2. Tipo de trabajo. 3. Volumen de trabajo. 4. Financiero. 5. Futuro de Carrera. 6. Identificación con la empresa. 7. Compañeros de trabajo. 8. Condiciones físicas.
1979 1982	Camman, Fichman, Jenkinsy Klesh; Seashore, Lawler, Mirvisy Camman,	Satisfacción laboral global o general. 1. Satisfacción con ciertas recompensas internas. 2. Satisfacción con ciertas recompensas externas. 3. Satisfacción con las recompensas sociales. 4. Satisfacción con el sueldo.
1984	Peiró	Los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son: 1. El carácter intrínseco del trabajo. 2. La remuneración. 3. La promoción, la seguridad en el empleo. 4. Las condiciones de trabajo. Los agentes de la satisfacción laboral son: 1. La propia persona. 2. Los supervisores. 3. Los compañeros. 4. Los subordinados. 5. Las características de la empresa
1986	Meliá, Peiró y Calatayud	1. Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización. 2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo. 3. Satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas complementarias. 4. Satisfacción intrínseca del trabajo. 5. Satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo. Satisfacción con las relaciones interpersonales.

1990	Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliveri, Tomás	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con la supervisión y participación en la organización. 2. Satisfacción con la remuneración y las prestaciones. 3. Satisfacción intrínseca con el trabajo. 4. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo. 5. Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo. 6. Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo.
1990	Peiró, González-Roma, Zurriaga, RamosyBravo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con el equipo. 2. Satisfacción con la retribución e incentivos. 3. Satisfacción con las condiciones ambientales del lugar de trabajo y medios del equipo. 4. Satisfacción intrínseca al trabajo. 5. Satisfacción con la elección y actuación de los coordinadores. 6. Satisfacción con la empresa y las relaciones con otras unidades. 7. Satisfacción con la carga de trabajo. 8. Satisfacción con el grado de autonomía en el trabajo. 9. Satisfacción con los procedimientos para cubrir sustituciones y vacantes. 10. Satisfacción con los usuarios. 11. Satisfacción con promociones y normativa. 12. Satisfacción con la definición, planificación, y evaluación de objetivos y actividades. 13. Satisfacción con la estabilidad en el empleo, horarios y guardias. 14. Satisfacción con la coordinación con otras unidades y con la composición del equipo.

En la presente investigación se aplica en cuanto a la medición de la variable Satisfacción Laboral la Escala de Meliá y Peiró (1986) con las siguientes dimensiones:

Satisfacción por el trabajo en el trabajo. Presenta 8 ítems enfocados con las relaciones con los compañeros, la atención, participación y reconocimiento en la toma de decisiones.

Satisfacción en el ambiente físico del trabajo. Muestra 7 ítems orientados en la estructura física de la organización como la iluminación, ventilación, temperatura, limpieza y recursos tecnológicos.

Satisfacción con la forma que realiza su trabajo. Expone 6 ítems guiados a la oportunidad de desenvolverse en su trabajo de forma libre, el apoyo que recibe de sus superiores.

Satisfacción en las oportunidades de desarrollo. Ofrece 7 ítems enfocados en las oportunidades que se les da para aumentar sus conocimientos profesionales y escalar o ascender en su puesto laboral.

Satisfacción con la relación subordinado-superior. Presenta 4 ítems relacionados con la frecuencia o constancia con que es supervisado sus obligaciones laborales y la forma como juzga su quehacer.

Satisfacción con la remuneración. Esta escala ofrece 3 ítems relacionados con el salario, honorarios y la forma de contratación.

2.2.2.3 Teorías de la Satisfacción Laboral.

Las teorías de la satisfacción guardan una estrecha relación con las teorías motivacionales. Por esta razón describimos brevemente solo las más relevantes:

1. Teoría de March y Simón

Para March y Simón (1958) la motivación para producir surge de un estado de descontento, lo cual produce un sentimiento de búsqueda de alternativas para revertir esta insatisfacción. Estos autores plantean que cuanto mayor es el valor de las recompensas que la persona espera recibir, mayor es la satisfacción en el trabajo y mayor será el nivel de aspiración por parte del empleado.

Además, cuanto más elevado sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción. En base a estos planteamientos, la satisfacción o insatisfacción de un empleado, puede generar un aumento o una disminución en el nivel de rendimiento. Esta teoría recalca la importancia de la Teoría de las Expectativas planteada por Vroom.

Asimismo, es importante que los procesos de gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones especifiquen los objetivos en los cuales se basará la consecución de las recompensas por parte de los empleados.

2. Teoría X/Y

Esta teoría fue planteada por McGregor (1960) quien sostenía que las personas se encontraban más satisfechas cuando en la organización existía un clima de mayor libertad y flexibilidad basado en una supervisión abierta y participativa. Este autor diferenciaba entre dos teorías:

Teoría X: plantea que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas y controladas para que cumplan con los objetivos de la organización.

Teoría Y: plantea que las personas tienen un interés intrínseco en su trabajo y que desean actuar por su propia iniciativa.

McGregor (1960) afirma que la mejor alternativa es la Teoría Y y es la que deberían adoptar todas las organizaciones. Además, este autor supone que la satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo, equivale a su motivación. McGregor se basa en la Teoría de la Satisfacción de Necesidades de Maslow (la cual revisamos en el capítulo anterior), pero agrupa las necesidades en tres niveles y no en cinco como lo había establecido Maslow.

McGregor (1960) plantea las necesidades primarias, en donde estarían incluidas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades sociales, que incluirían las aprobación, afiliación y afecto. Y las necesidades personales, como la autorrealización y autonomía. Por otro lado, plantea que las necesidades sociales y psicológicas personales son de mayor importancia para las personas, por lo que las organizaciones deberían enfocarse a satisfacerlas y las que solamente satisfagan las primarias, fracasarán..

Posteriormente la teoría Y fue trabajada por Lorsch y Morse (1974) quienes la denominaron Teoría de la Contingencia. Estos autores planteaban que las personas tenían diversas necesidades cuando trabajaban en una empresa, pues lo que buscan es lograr un sentido de competencia, el cual puede ser satisfecho de diferente manera por cada persona.

Según Lorsch y Morse (1974) la satisfacción laboral es mayor, cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño.

3. Teoría de Lawler y Porter

Lawler y Porter (1967) plantean que la satisfacción de los trabajadores es función del valor y de las recompensas que obtienen como consecuencia del trabajo realizado. Según esta teoría se debe diferenciar entre recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas:

Recompensas Intrínsecas: son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de necesidades de autorrealización.

Recompensas Extrínsecas: son aquellas que son controladas por la organización, como pueden ser el salario, los ascensos, el status, etc.

Estos autores sostienen que estas recompensas no están directamente relacionadas con la satisfacción, sino que el trabajador hace un juicio acerca de lo que considera justo. En tal sentido, un empleado puede sentirse satisfecho así reciba una recompensa pequeña, si es que considera que la cantidad justa que merece. Por tal motivo, Lawler y Porter (1967) afirman que es la satisfacción la que depende del nivel de rendimiento y no al revés.

Asimismo, este modelo plantea una proposición en la que el nivel de rendimiento vendría a ser uno de los determinantes de la satisfacción laboral, debido a influencia de las recompensas. Por otro lado, es importante evaluar las percepciones subjetivas de los trabajadores, al momento de determinar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

4. Teoría Z

Esta teoría fue propuesta por Ouchi (1982) quien intenta demostrar que es posible aplicar algunos logros de las técnicas de gestión japonesas a las organizaciones americanas. Asimismo, afirma que esta teoría no constituye una teoría de la satisfacción propiamente dicha, aunque puede aplicarse en las empresas de Occidente en los círculos de calidad.

Los círculos de calidad, como hemos visto anteriormente, es un pequeño grupo de empleados que se reúnen para identificar y analizar problemas, para poder plantear alternativas de solución. Los círculos de calidad motivan a los empleados, en el sentido en que ellos pueden participar y de esta manera se pueden satisfacer las necesidades superiores, empleando los factores motivadores de Herzberg, los cuales también hemos revisado en el capítulo

anterior. Los tres principios de esta teoría son la confianza, la atención a las relaciones humanas, y las relaciones sociales estrechas.

Para Ouchi (1982) la clave para que una empresa pueda obtener mayor productividad, es implicar a los trabajadores en el proceso. Por otro lado, el tener objetivos y metas en común, trabajar en equipo, disfrutar del trabajo y la satisfacción por la tarea cumplida son características fundamentales de esta teoría, pues permiten mejorar el rendimiento en el trabajo.

2.2.2.4 Efectos de la satisfacción o insatisfacción laboral

Hemos mencionado que cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse. Asimismo, cuando una persona se siente insatisfecha se generarán una serie de consecuencias tanto a nivel personal, como a nivel de la organización.

A nivel personal: la satisfacción o insatisfacción a nivel personal, se relacionan con aspectos tales como la salud, tanto física como mental y las actitudes hacia la vida.

a) La salud: cuando un empleado se encuentra insatisfecho en su trabajo, es probable que traiga repercusiones negativas en su salud, como insuficiencia cardíaca, fluctuaciones en la presión arterial, dolores de cabeza, problemas de peso, colesterol, etc. Por otro lado, algunas investigaciones como la de Jex y Gudanski (1992) sostienen que la insatisfacción puede causar ansiedad. Schaubroeck et al. (1992) plantean que la insatisfacción puede causar trastornos de depresión y estrés.

b) Las actitudes hacia la vida: los empleados están influidos por las experiencias que viven tanto dentro como fuera de la organización, en tal sentido, si un empleado está insatisfecho con su trabajo, esto tendrá repercusiones en su vida personal, por ejemplo, la relación con sus familiares y amigos puede verse afectada.

A nivel organizacional: existen algunos aspectos relacionados con la insatisfacción laboral, tales como el ausentismo, el abandono o rotación, las protestas, comportamientos inadecuados y la productividad.

a) El ausentismo: algunas investigaciones como la de Wanous et al. (1997) plantean que existe una relación directa entre la insatisfacción laboral y el ausentismo, pero que esta relación es débil. Esto constituye un gran problema a nivel económico para las organizaciones. Cabe mencionar que el ausentismo no necesariamente se debe a la insatisfacción, sino que existen otros factores relacionados como, por ejemplo, problemas de transporte, enfermedades u otras actividades. Goff et al. (1990) sostienen que el ausentismo se puede deber a las obligaciones que los padres tienen con los hijos, más que a la insatisfacción.

b) El abandono: Crampton y Wagner (1994) afirman que el abandono es uno de los factores que más se relaciona con la insatisfacción laboral. Este abandono, puede darse por parte del empleado, si este se encuentra insatisfecho y decide renunciar, o si es que la empresa decide despedirlo. En ambos casos, el tener que reemplazar a un empleado resulta costoso para la organización, debido a los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento.

Griffeth et al. (2000) sostienen que la relación entre el abandono y la insatisfacción es más fuerte que la relación entre esta última y el ausentismo.

c) Las protestas: los empleados insatisfechos pueden presentar constantes quejas a la administración y realizar protestas ya sean individuales o grupales, las cuales representarían pérdidas para la organización.

d) Comportamientos inadecuados: Mangione y Quinn (1975) alegan que la insatisfacción laboral puede ocasionar ciertos comportamientos en los empleados, tales como el consumo de sustancias, robos en el centro de trabajo, socialización indebida, sabotajes e impuntualidad. En otros casos, el empleado puede simplemente perder el tiempo, como navegar por Internet, hacer llamadas telefónicas innecesarias, etc.

e) La productividad: mucho se comenta acerca de la relación entre la satisfacción y productividad. Iaffaldano y Muchinsky (1985) sostienen que la relación entre ambas no siempre es positiva, en tal sentido, no todas las personas satisfechas son productivas, sino que existen otros factores que van a influir en la productividad. Algunos autores señalan que ocurre lo contrario, es decir, si un empleado es productivo, se encuentra satisfecho, tal como afirma Greene (1972).

2.2.2.5 Los trabajadores satisfechos e insatisfechos en el trabajo

Algunos autores como Davis-Blake et al. (2003) plantean que existen cuatro respuestas que permiten conocer las consecuencias de la insatisfacción:

a) Salida: es un comportamiento que se dirige hacia la salida de la organización, para buscar un puesto nuevo.

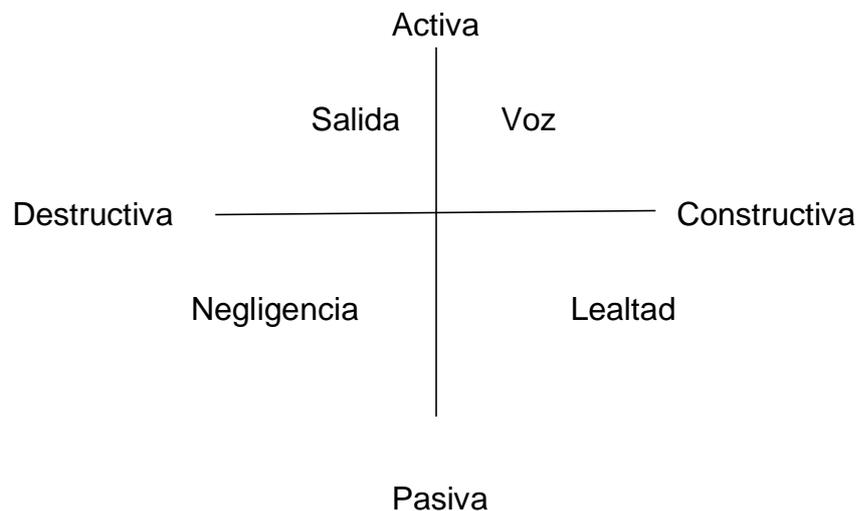
b) Voz: se trata de mejorar las condiciones, analizando los problemas.

c) Lealtad: es cuando se espera pasivamente a que las cosas mejoren y se confía en ella.

d) Negligencia: es cuando se permite que las cosas empeoren.

Los comportamientos de salida y negligencia se reflejan en la baja productividad, el ausentismo y la rotación. Mientras que la voz y la lealtad son comportamientos que permiten que las personas toleren situaciones desagradables y se reanimen.

Estas cuatro respuestas a la insatisfacción en el trabajo, difieren una de la otra en dos dimensiones constructiva-destructiva y activa-pasiva y podemos apreciarlas en el siguiente gráfico:



2.2.2.6 Medición de la satisfacción laboral

Robbins y Judge (2009) plantean que existen dos métodos conocidos para medir la satisfacción laboral.

1. La calificación única y general: se trata de una especie de encuesta o cuestionario, que consiste en pedir a las personas que respondan a una serie de

preguntas como, por ejemplo: ¿qué tan satisfecho te sientes con tu trabajo? En dicha encuesta, se utiliza una escala de Likert del 1 al 5, considerando desde “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho”.

2. La calificación sumada: consiste en sumar todas las facetas del trabajo, es decir, se identifican los elementos claves de trabajo y se pregunta al empleado acerca de cada uno de ellos. Por ejemplo, se puede preguntar acerca del salario actual, oportunidades de desarrollo y línea de carrera, relación con el equipo de trabajo, condiciones ambientales entre otros. Estos factores se califican con una escala estandarizada, y luego se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

El primer método es más simple que el segundo, sin embargo, ambos son totalmente válidos y su aplicación dependería del evaluador.

Clasificación de las Teorías de la Satisfacción

Teoría. -	Autor	Año	Resumen	Comentario
1, Teoría de Marchy Simón	j. March y H.Simón	1958	Plantea que la satisfacción o insatisfacción de un empleado puede generar un aumento o una disminución en el nivel de rendimiento.	Su importancia radica en su análisis basado en la Teoría de las Expectativas de Vroom.
2. Teoría X/Y	D. McGregor	1960	Plantea que las personas se encuentran más satisfechas cuando en la organización existe un clima de mayor libertad y flexibilidad basado en una supervisión abierta y participativa. Además, plantea la Teoría X y la Teoría Y.	En base a sus planteamientos, la mejor alternativa es la Teoría Y, la cual deberían adoptar todas las organizaciones.
3. Teoría de Lawlery Porter	E.E. Lawlery L.W. Porter	1967	Plantean que la satisfacción de los trabajadores es función del valor y de las recompensas que obtienen como consecuencia del trabajo realizado. Además, realizan una diferenciación entre recompensas extrínsecas e intrínsecas.	Las recompensas no están directamente relacionadas con la satisfacción, sino que el trabajador hace un juicio acerca de lo que considera justo.
4. Teoría Z	W. Ouchi	1982	Plantea que esta teoría puede aplicarse en las empresas de occidente en los círculos de calidad.	Busca obtener mayor productividad empresarial, a partir de la confianza del empleado en la organización.

2.3 Definición de términos

Según Tamayo (1993), la definición de términos básicos "es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema."

Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema formulado.

2.3.1. Clima organizacional:

El clima organizacional "es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral".(Peiró,1995)

2.3.2. Satisfacción laboral:

La satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas del mismo. Bravo, et al (1996)

2.3.3 Personal:

Conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo o dependencia.

2.3.4 Docente:

Persona que se dedica a la enseñanza.

2.4 Hipótesis

Según Muñoz (2011) una hipótesis “es un enunciado que se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella” (p.80). Por lo tanto, una proposición es un enunciado sobre el que hay que emitir un juicio de valor, el cual puede ser verdadero o falso.

2.4.1 Hipótesis General

Existe una relación directa entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruanas, Filial Juliaca, de la provincia de San Román, Región Puno, 2018.

2.4.2 Hipótesis Específicas

H₁: Establecer la relación que existe entre la dimensión de autonomía y la satisfacción laboral, del personal docente.

H₂: Establecer la relación que existe entre la dimensión de cohesión y la satisfacción laboral, del personal docente.

H₃: Establecer la relación que existe entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral, del personal docente.

H₄: Establecer la relación que existe entre la dimensión de presión y la satisfacción laboral, del personal docente.

H₅: Establecer la relación que existe entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral, del personal docente.

H₆: Establecer la relación entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral, del personal docente.

H₇: Establecer la relación entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral, del personal docente.

H₈: Establecer la relación que existe entre la dimensión de innovación y la satisfacción laboral, del personal docente.

2.5 VARIABLES

Variable 1: **Clima organizacional.**

Variable 2: **Satisfacción Laboral.**

2.5.1 Definición conceptual de las variables.

2.5.1.1 Definición conceptual de Clima Organizacional.

El clima organizacional “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización que influye en su comportamiento” (Chiavenato,2000, p.120)

2.5.1.2. Definición conceptual de Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas del mismo.(Chiang & Ojeda, 2011)

2.5.2. Definición operacional de las variables.

2.5.2.1 Definición operacional de Clima Organizacional.

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.(Rubio, 2006)

2.5.2.2 Definición operacional de Satisfacción Laboral.

Es el sentimiento positivo de los docentes quienes requieren interactuar con los colegas y autoridades.

2.5.3. Operacionalización de las variables.

Tabla 1 Operacionalización de la variable Clima Organizacional.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos	Escala de medición
Autonomía.	Responsabilidad. Toma de decisiones.	1 2 3 4 5.	Muy de acuerdo. (5).	Alto [148—200]	O R D I N A L
Cohesión.	Atmósfera amigable. Ayuda mutua.	6 7 8 9 10	De acuerdo. (4).		
Confianza.	Libertad para comunicarse.	11 12 13 14 15			
Presión.	Desempeño. Funciones. Finalización de tareas.	16 17 18 19 20	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo. (3).	Medio [94—147]	
Apoyo.	Respaldo. Tolerancia.	21 22 23 24 25			
Reconocimiento.	Recompensa. Promoción.	26 27 28 29 30	En desacuerdo. (2).		
Equidad.	Reglamentos claros. Oportunidades igualitarias.	31 32 33 34 35		Bajo [40—93]	
Innovación.	Ánimo de asumir riesgos. Creatividad.	36 37 38 39 40	Muy en desacuerdo. (1).		

Tabla 2 Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y rangos	Escala de medición
Satisfacción por el trabajo	. Comunicación. . Estímulo. . Apoyo, colaboración y buena relación. . Estado económico. . Participación. . Aporta ideas. . Compromiso.	1 2 3 4 5 6 7 8.	Muy de acuerdo. (5). De acuerdo. (4).	Alto [129----175]	O R D I N A L
Ambiente físico.	. Condiciones físicas. . Recursos tecnológicos.	9 10 11 12 13 14 15.			
Forma en que realiza su trabajo.	. Oportunidades. . Relación con jefes inmediatos. . Contenido de puesto. . Objetivos. . Apoyo a superiores.	16 17 18 19 20 21.	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo (3).	Medio [94----147]	
Oportunidades de desarrollo.	. Cumplimiento con las leyes laborales. . Equidad. . Oportunidades de desarrollo personal. . Estabilidad laboral.	22 23 24 25 26 27 28.	En desacuerdo. (2).	Bajo.] [35----85]	
Relación subordinado-superior.	. Supervisión a su trabajo. . Forma en la que se dirige y juzga su trabajo.	29 30 31 32			
Remuneración.	. Remuneración percibida. . Negociación de aspectos laborales.	33 34 35.	Muy en desacuerdo. (1).		

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo, nivel y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación según su finalidad, es “una investigación básica, porque se orientó al desarrollo de la ciencia en busca de leyes y principios generales que permiten organizar una teoría científica” (Sánchez y Reyes, 2008, p.23).

Según su naturaleza, es “una investigación de enfoque cuantitativo, porque los planteamientos investigados son específicos y delimitados desde el inicio del estudio, siguiendo un patrón predecible y estructurado” (Hernández et al,2010, p.20)

3.1.2 Nivel de investigación

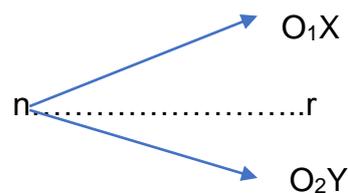
El nivel de la presente investigación es descriptivo. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas,

grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al, 2014, p.80).

3.1.3 Diseño de investigación

La investigación es de diseño no experimental al respecto Fernández et al (2010) dice que es el “estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.205). Asimismo, diseño correlacional-transversal porque se “recolectan datos en un solo momento y tiempo único donde su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento” (Hernández et al ,2010, p. 289)

El diseño correlacional se resume en el siguiente esquema.



Donde:

n: Personal docente

V₁: Clima organizacional.

V₂: Satisfacción laboral.

O₁: Evaluación de Clima organizacional.

O₂: Evaluación de Satisfacción laboral.

r: Correlación entre las dos variables

3.2 Descripción del ámbito de la investigación

3.2.1 Reseña Histórica

Nuestra universidad fue gestada por iniciativa del Dr. Fidel Ramírez Prado, por entonces Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alas Peruanas.

En marzo de 1989, la Asamblea General de Delegados de Cooperativa Alas Peruanas aprobó por unanimidad la iniciativa del Dr. Fidel Ramírez y le encargó que realice los trámites pertinentes para la culminación de tan ambicioso proyecto.

En 1994 bajo la presidencia del Lic. Aguilar Bailón de la Cruz, se presentó al Congreso de la República (Congreso Constituyente Democrático-CCD) el proyecto de creación N° 1485/94 de la Universidad Alas Peruanas. En 1995 continúan los trámites siendo Presidente de la Cooperativa el Dr. Ricardo Díaz Bazán; para entonces se crea el Consejo Nacional para la Autorización del Funcionamiento de Universidades (CONAFU), único organismo encargado de aprobar o rechazar los proyectos de universidades. En 1996 bajo la presidencia del Consejo de Administración de la Cooperativa Alas Peruanas del Sr. Estanislao Chujutalli Muñoz y el Dr. Fidel Ramírez Prado como Gerente General, el CONAFU aprueba con fecha 26 de abril la Resolución N° 102 que autoriza el funcionamiento de la Universidad Alas Peruanas, con cinco carreras profesionales.

Desde entonces la UAP ha seguido todos los pasos legales que formalizan y garantizan su existencia y expansión a nivel nacional e internacional. El primero de junio del mismo año empieza a funcionar la universidad, siendo el

Dr. Javier Pulgar Vidal nombrado Presidente de la Comisión Organizadora, el Dr. César Olano Aguilar Secretario General y el Dr. Fidel Ramírez Prado como Presidente Ejecutivo, habiendo sido ellos los encargados de planear, elaborar y sustentar el proyecto de desarrollo institucional de la UAP.

En el mes de noviembre del año 1999, el CONAFU con resolución N° 656 declara la adecuación de la UAP al régimen de Sociedad Anónima en virtud al Derecho Legislativo N°882 "Ley de promoción de la inversión en educación". Por acuerdo unánime de la promotora de la UAP, el 8 de febrero del 2000 fue nombrado Rector de la Universidad Alas Peruanas el Ph.D Fidel Ramírez Prado, siendo posteriormente incorporado al pleno de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), desempeñando el cargo hasta la fecha. Alas Peruanas es el ayer, también es el hoy y será el mañana. Siempre habrá una interacción entre el presente y el pasado.

Lo sucedido contribuye al conocimiento de lo actual, así como las experiencias del presente transforman nuestra percepción del pasado.

Alas Peruanas es una universidad que nació con ideas propias, conceptos prospectivos y planes siempre futuristas.

Por eso crece rápidamente. Pensar, escudriñar, inventar, etc constituyen la normal tarea de nuestra casa de estudios. Saludamos pues, a los rostros estudiantiles que anhelan ingresar a nuestras aulas.

Los recibimos con el mismo calor que ya recibieron nuestros 70 mil alumnos en todo el Perú.

Se trata de un saludo habitual que hace suyo nuestro rector, el Dr. Fidel Ramírez Prado.

3.2.2 Visión

"Ser una de las veinte mejores universidades del Perú, reconocida por su alta calidad y rigor académico, acreditada según estándares nacionales e internacionales."

3.2.3 Misión

"La UAP es una universidad privada, arraigada en todo el territorio nacional y de vocación internacional que, mediante una docencia de calidad e investigación permanente, transfiere conocimientos científicos, tecnológicos, culturales y formativos a la sociedad, promueve los potenciales de su capital humano y gestiona los recursos disponibles de manera responsable".

3.2.4 Emblema

El emblema de la Universidad Alas Peruanas procede de un vaso cerámico de la cultura Mochica, que floreció en la costa norte del actual Perú, entre los siglos III y VII de la era cristiana. Dicha pieza artística se conserva en el Museo Etnográfico de Berlín, Alemania. La reproducción en tinta china de este emblema se debe a W. W. D. Stiner y fue publicado en 1954 por Gerdet Kutscher. En 1976, el destacado arqueólogo peruano Dr. Federico Kauffman Doig lo divulgó en su obra *El Perú Arqueológico*.

El emblema es una figura antro-ornitomorfa y representa a un personaje mágico religioso, inspirado en un águila marina, tiene los pies firmemente

asentados en la tierra; el ala derecha le da atributos para volar y el brazo izquierdo está armado con escudo, porra y lanzas. Tiene erizadas las plumas del pescuezo y la cabeza en actitud guerrera. Los más de 40 mil socios que son miembros del Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea del Perú forman la Cooperativa de Servicios Especiales Alas Peruanas, promotora de la UAP, se encuentran plenamente representados por la imagen del ser mítico.



3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población finita estuvo compuesta por 40 docentes contratados que laboran en la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación que es el conjunto de unidades a los que refiere la investigación y de quienes se aspiró conocer algunas de sus características.

Al respecto Hernández (2010) define a la población como “el conjunto de todas las cosas que concuerdan con determinadas especificaciones esto se entiende como la totalidad de los sujetos posibles a ser analizados” (p.239).

3.3.2 Muestra

Para estimar el tamaño de la muestra representativa para una población finita se aplicó el muestreo probabilístico con la fórmula citado en (Bernal, 2010, p.183)

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra

Z² = Es el nivel de confianza (z = 1,96)

p = Es la probabilidad de acierto (50%)

q = Es la probabilidad de rechazo (50%)

N = Es el tamaño de la población

e² = Es el error de estimación (5%)

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(40)}{(40)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{38,416}{0,1 + 0.9604} = 19,59 \cong 20$$

$$n = 20$$

La muestra estuvo conformada por 20 docentes, al respecto Hernández et al (2010), afirma que “la muestra es esencia de un subgrupo de la población” (p.207).

Unidad de análisis

Rojas (2002), indica que” la unidad de análisis es el elemento del que se obtiene la información fundamental para realizar la investigación”; en el trabajo la unidad de análisis fue el personal docente, porque fueron ellos quienes brindaron datos sobre los ítems de cada variable.

Criterios de inclusión: Personal docente.

Criterios de Exclusión: Personal administrativo.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.4.1 Técnicas para la recolección de datos.

Al respecto Ruiz (2014) expresa que “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, entrevista, encuesta” (p.4)

En esta investigación se aplicó la Técnica de la Encuesta para ambas variables, al respecto, Quintero (2009) señala que la encuesta “consiste en formular una serie de preguntas recogidas en un cuestionario para conocer la opinión del público sobre un asunto determinado y reflejado mediante estadísticas” (p.4).

3.4.2 Instrumentos para la recolección de datos

El instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario de Clima Organizacional de Koys &Decottis y el cuestionario de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró, los cuales fueron previamente adaptado y validado por Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez en 2008.

3.5 Validez y confiabilidad del instrumento

3.5.1 Validez del instrumento

Para determinar la validez del instrumento se sometió a juicios de expertos solicité el aporte de magíster y doctores acreditados en el conocimiento de las variables y de la investigación. Se verificó que el instrumento fue construido en base a los objetivos de la investigación desglosado en dimensiones, indicadores e ítems, logrando medirlo lo que realmente se indicaba en la investigación.

Los resultados obtenidos de los expertos se han validado mediante el coeficiente de V. de Aiken, tal como muestra en la tabla.

Hernández et al (2014) sostiene que” la validez es el grado en que una prueba o ítem de la prueba mide lo que pretende medir; es la característica más importante de una prueba” (p.127). Referente a la validez de los instrumentos se tomó en cuenta la validez de contenido, la validez constructo, y la validez de criterio.

Tabla 3 Validez del instrumento de Clima Organizacional

VALIDEZ CLIMA ORGANIZACIONAL									
Ítems	JUECES					TOTALES			
	1	2	3	4	5	Acuerdos	Descuerdos	V Ayken	Sig.
1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
3	0.0	0.2	0.2	0.0	0.2	3	2	0.60	1.0
4	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
5	0.2	0.0	0.0	0.2	0.2	3	2	0.60	1.0
6	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
7	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
8	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
9	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
10	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
11	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
12	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
13	0.2	0.0	0.2	0.2	0.0	3	2	0.60	1.0
14	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
15	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
16	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
17	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
18	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
19	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
20	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
21	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
22	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
23	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
24	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
25	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
26	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
27	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
28	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
29	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
30	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
31	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
32	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
33	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
34	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
35	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
36	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
37	0.2	0.2	0.0	0.0	0.2	3	2	0.60	1.0
38	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
39	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
40	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0

Tabla 4 Validez del instrumento de Satisfacción laboral

Acuerdos y Desacuerdos de jueces para la validación de Satisfacción Laboral

VALIDEZ SATISFACCION LABORAL									
I T E M	JUECES					TOTALES			
	1	2	3	4	5	Acuerdos	Desacuerdos	V Aiken	Sig.
1	0.0	0.0	0.2	0.2	0.2	3	2	0.60	1.0
2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
4	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
5	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
6	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
7	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
8	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
9	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
10	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
11	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
12	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
13	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
14	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
15	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
16	0.0	0.2	0.0	0.2	0.0	2	3	0.40	1.0
17	0.2	0.0	0.2	0.0	0.2	3	2	0.60	1.0
18	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
19	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
20	0.0	0.2	0.0	0.2	0.2	3	2	0.60	1.0
21	0.0	0.0	0.2	0.2	0.0	2	3	0.40	1.0
22	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
23	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
24	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
25	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
26	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
27	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
28	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
29	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
30	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
31	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
32	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
33	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
34	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0
35	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	0	1.00	0.0

3.5.2 Confiabilidad del instrumento

Los instrumentos se han sometido a la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, que nos dio el grado en que los instrumentos son confiables. Al respecto (George y Mallery ,2003 p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente

Coeficiente alfa $>.8$ es bueno

Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable

Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable

Coeficiente alfa $>.5$ es pobre Coeficiente alfa

Quero (2010) define “la confiabilidad de una medición o de un instrumento, con el denominador común de que todos son básicamente expresados como diversos coeficientes de correlación” (p.227).

Tabla 5 Confiabilidad del cuestionario de Clima organizacional.

Ítems	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación del ítem con el resto de ítems	Alfa si se elimina el ítem
item1	27,50	49,000	,298	,907
item2	27,50	49,000	,298	,907
item4	27,50	47,842	,530	,904
item6	27,45	50,261	,070	,909
item7	27,40	50,884	-,086	,910
item8	27,60	48,989	,237	,908
item9	27,55	48,471	,354	,906
item10	27,45	50,155	,094	,909
item11	27,55	49,734	,131	,909
item12	27,45	49,945	,143	,908
item14	27,55	48,155	,410	,905
item15	27,60	47,516	,481	,904
item16	27,65	46,239	,657	,901
item17	27,80	45,642	,690	,900
item18	27,65	45,608	,761	,900
item19	27,50	49,737	,153	,908
item20	27,55	53,103	-,436	,917
item21	27,70	46,326	,615	,902
item22	27,65	45,608	,761	,900
item23	27,55	46,682	,679	,901
item24	27,60	45,937	,752	,900
item25	27,55	46,261	,758	,900
item26	27,75	45,145	,779	,899
item27	27,75	44,618	,862	,897
item28	27,55	47,208	,582	,903
item29	27,60	46,884	,588	,903
item30	27,50	48,053	,487	,904
item31	27,60	46,358	,679	,901
item32	27,70	45,800	,698	,900
item33	27,45	48,471	,489	,905
item34	27,40	49,516	,348	,906
item35	27,50	48,684	,360	,906
item36	27,55	49,734	,131	,909
item38	27,65	48,029	,370	,906
item39	27,45	48,471	,489	,905
item40	27,50	50,368	,030	,910
Alfa de Cronbach				,907
Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados				,896

Tabla 6 Confiabilidad del cuestionario de Satisfacción Laboral

Items	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación del ítem con el resto de ítems	Alfa si se elimina el ítem
item2	23,30	40,853	,524	,918
item3	23,40	39,832	,581	,917
item4	23,45	39,103	,668	,915
item5	23,30	41,063	,470	,918
item6	23,40	38,674	,817	,913
item7	23,30	40,011	,746	,915
item8	23,25	41,776	,410	,919
item9	23,50	40,474	,387	,920
item10	23,40	39,095	,730	,914
item11	23,55	41,103	,266	,922
item12	23,30	42,432	,121	,922
item13	23,55	38,155	,764	,913
item14	23,35	39,713	,685	,915
item15	23,35	39,608	,709	,915
item18	23,25	41,250	,596	,918
item19	23,35	39,924	,638	,916
item22	23,40	38,884	,773	,914
item23	23,30	41,063	,470	,918
item24	23,10	39,884	,288	,926
item25	23,45	39,945	,511	,918
item26	23,25	41,776	,410	,919
item27	23,25	42,303	,226	,921
item28	23,55	39,208	,581	,917
item29	23,35	40,345	,544	,917
item30	23,25	41,250	,596	,918
item31	23,40	40,884	,373	,920
item32	23,25	41,250	,596	,918
item33	23,85	41,503	,201	,923
item34	23,60	38,674	,653	,915
item35	23,80	39,011	,597	,916
Alfa de Cronbach				,920
Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados				,930

3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos.

3.6.1 Plan de recolección de datos

La información en la presente investigación fue recolectada por la investigadora, a través de la aplicación de dos cuestionarios, uno de clima organizacional y otro de satisfacción laboral. La aplicación del instrumento de medición corresponde al trabajo en terreno de esta investigación. Previo a la aplicación, se explicó los objetivos de la investigación y se solicitó su participación. Para evaluar la comprensión del documento, se aplicó el instrumento al docente. Los cuales no reportan dificultad en la comprensión de las afirmaciones. Revisada la comprensión del texto no se realizaron ajustes, sino que se dejó la encuesta original. La encuesta fue auto aplicada, con acompañamiento por si existía duda y a objeto de revisar que no quedaran preguntas sin responder. La participación de los docentes fue voluntaria y anónima.

Una vez recolectados los datos a través de los instrumentos es necesario organizarlos, clasificarlos y resumirlos adecuadamente, de tal manera que posibilite un mejor análisis de la información obtenida.

3.6.2 Plan de procesamiento de datos.

Para analizar cada una de las variables se utilizó el programa estadístico SPSS V. 22, para la contrastación de las hipótesis se aplica la estadística no paramétrica, mediante el coeficiente de Rho Spearman.

$$Rho_s = \frac{l - 6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} =$$

La prueba de hipótesis Rho Spearman, Ávila (2012) manifiesta que “el coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas en escala de tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos estudiados puede establecerse un orden jerárquico para las series” (p.225).

Para Torres (1997) la prueba de hipótesis “es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p. (129).

Nivel de Significación: Si es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05, es decir el 95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Descripción de los resultados de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

4.1. Hipótesis general

H₀: No existe relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruanas, Filial Juliaca, de la provincia de San Román, Región Puno, 2018.

H₁: Existe relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruanas, Filial Juliaca, de la provincia de San Román, Región Puno, 2018.

- **Nivel de significación**

= 0,05

- **Prueba estadística**

El análisis estadístico se hizo con la prueba Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si $p \leq 0,05$ se rechaza la H_0

- **Cálculo de la prueba estadística**

Tabla 7 Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral

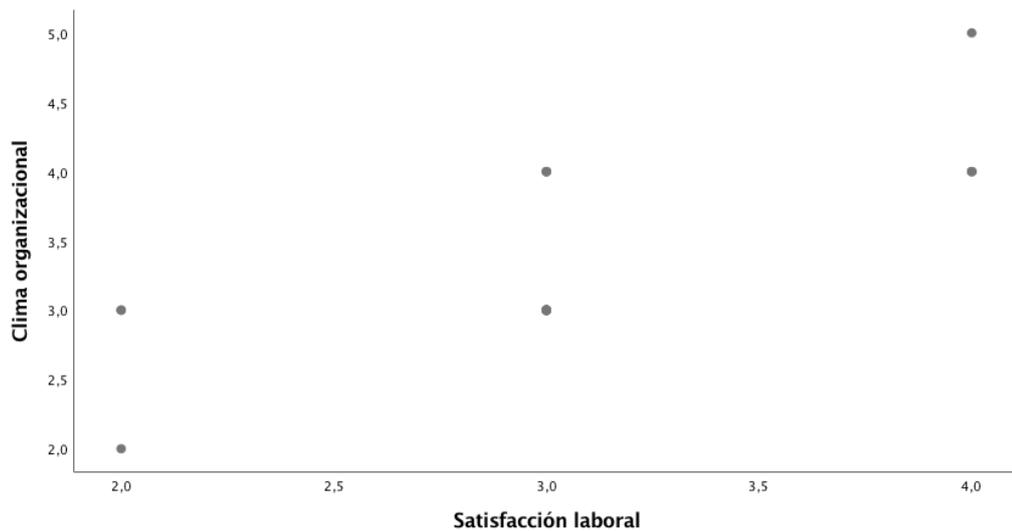
Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Clima organizacional	Satisfacción laboral
Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,705**
	Sig. (bilateral)		0,001
	N	20	20
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0,705	1,000
	Sig. (bilateral)	0,001	
	N	20	20

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (dos colas)

- **Decisión**

- Puesto que los valores críticos de clima organizacional y satisfacciones laborales (0,001) son menores a 0,01 se decide rechazar la hipótesis nula y se concluye que: Existe relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruanas, Filial Juliaca, de la provincia de San Román, Región Puno, 2018.

Gráfico 1 Correlación entre el clima organizacional y satisfacción laboral



4.2 Hipótesis específicas

4.2.1 Hipótesis específica 1

H₀: No existe relación entre la dimensión de autonomía y la satisfacción laboral en el personal docente.

H₁: Existe relación entre la dimensión de autonomía y la satisfacción laboral en el personal docente.

- **Nivel de significación**

= 0,01

- **Prueba estadística**

El análisis estadístico se hizo con la prueba Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si $p \leq 0,01$ se rechaza la H₀

- **Cálculo de la prueba estadística**

Tabla 8 Correlación entre autonomía y satisfacción laboral

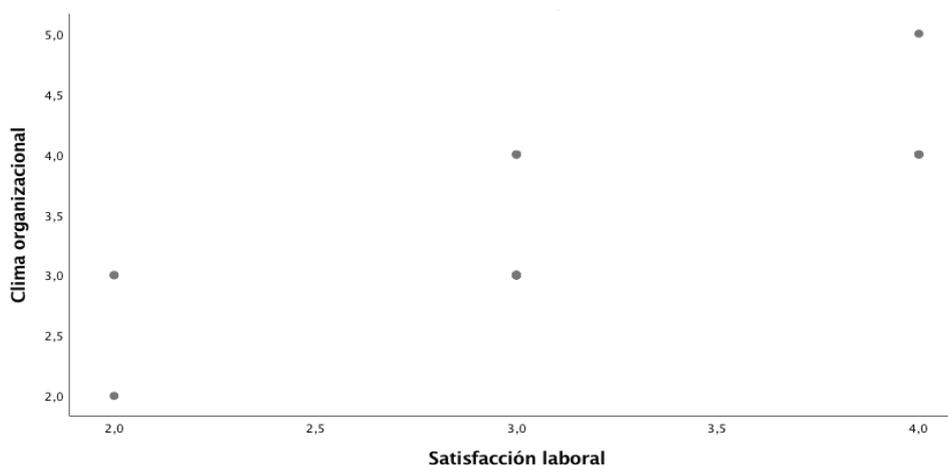
Coeficiente correlación Rho de Spearman		Autonomía	Satisfacción laboral
Autonomía	Coeficiente de correlación	1,000	0,701**
	Sig. (bilateral)		0,001
	N	20	20
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0,701	1,000
	Sig. (bilateral)	0,001	
	N	20	20

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (dos colas)

- **Decisión**

Puesto que los valores críticos de la autonomía y satisfacciones laboral (0,001) son menores a 0,01 se decide rechazar la hipótesis nula y se concluye que: Existe relación entre la dimensión de autonomía y la satisfacción laboral en el personal docente.

Gráfico 2 Correlación entre la dimensión autonomía y la satisfacción laboral



Hipótesis específica 2

H₀: No existe relación entre la dimensión de cohesión y la satisfacción laboral en el personal docente.

H₁: Existe relación entre la dimensión de cohesión y la satisfacción laboral en el personal docente.

- **Nivel de significación**

= 0,05

- **Prueba estadística**

El análisis estadístico se hizo con la prueba Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si $p \leq 0,05$ se rechaza la H₀

- **Cálculo de la prueba estadística**

Tabla 9 Correlación entre cohesión y satisfacción laboral

Coeficiente correlación Rho de Spearman		Cohesión	Satisfacción laboral
Cohesión	Coeficiente de correlación	1,000	0,581**
	Sig. (bilateral)		0,007
	N	20	20
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0,007	1,000
	Sig. (bilateral)	0,109	
	N	20	20

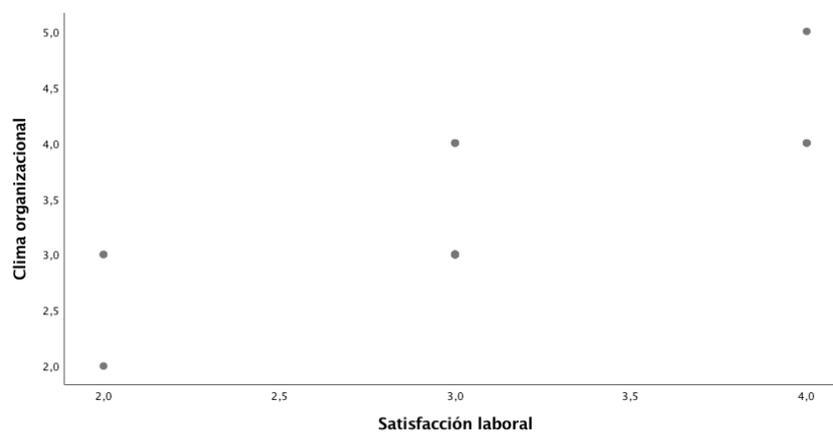
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (dos colas)

- **Decisión**

Puesto que los valores críticos de cohesión y satisfacciones laboral (0,007) son mayores a 0,01 se decide rechazar la hipótesis nula y se concluye que:

Existe relación entre la dimensión de cohesión y la satisfacción laboral en el personal docente.

Gráfico 3 Correlación entre cohesión y satisfacción laboral



Hipótesis específica 3

H₀: No existe relación entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral en el personal docente.

H₁: Existe relación entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral en el personal docente.

- **Nivel de significación**

= 0,01

- **Prueba estadística**

El análisis estadístico se hizo con la prueba Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si $p \leq 0,01$ se rechaza la H_0

- **Cálculo de la prueba estadística**

Tabla 10 Correlación entre confianza y satisfacción laboral

	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	Confianza	Satisfacción laboral
Confianza	Coeficiente de correlación	1,000	0,581**
	Sig. (bilateral)		0,007
	N	20	20
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0,581	1,000
	Sig. (bilateral)	0,007	
	N	20	20

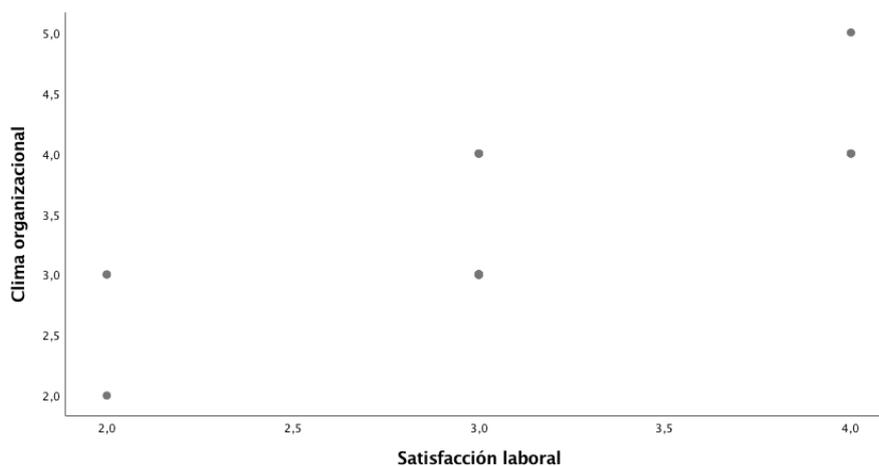
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (dos colas)

- **Decisión**

Puesto que los valores críticos de confianza y satisfacciones laboral (0,007) son menores a 0,01 se decide rechazar la hipótesis nula y se concluye que:

Existe relación entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral en el personal docente.

Gráfico 4 Correlación entre confianza y satisfacción laboral



Hipótesis específica 4

H₀: No existe relación entre la dimensión de presión y la satisfacción laboral en el personal docente.

H₁: Existe relación entre la dimensión de presión y la satisfacción laboral en el personal docente.

- **Nivel de significación**

= 0,01

- **Prueba estadística**

El análisis estadístico se hizo con la prueba Rho de Spearman.

Regla de decisión

Si $p \leq 0,01$ se rechaza la H₀

- **Cálculo de la prueba estadística**

Tabla 11 Correlación entre presión y satisfacción laboral

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Presión	Satisfacción laboral
Presión	Coeficiente de correlación	1,000	0,604**
	Sig. (bilateral)		0,005
	N	20	20
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0,604	1,000
	Sig. (bilateral)	0,004	
	N	20	20

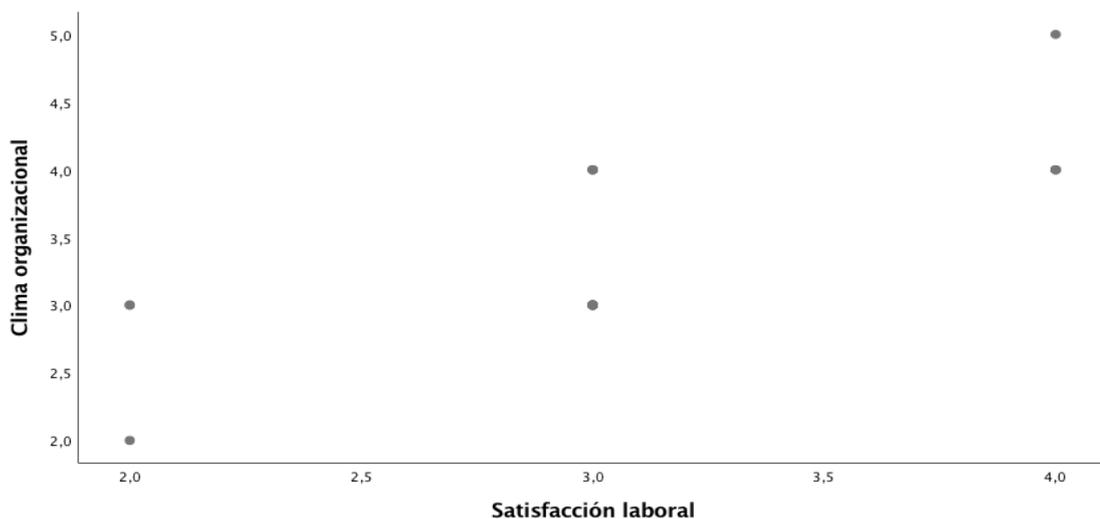
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (dos colas)

- **Decisión**

Puesto que los valores críticos de presión y satisfacciones laboral (0,005) son menores a 0,01 se decide rechazar la hipótesis nula y se concluye que:

Existe relación entre la dimensión de presión y la satisfacción laboral en el personal docente.

Gráfico 5 Correlación entre presión y satisfacción laboral



Hipótesis específica 5

H₀: No existe relación entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral en el personal docente.

H₁: Existe relación entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral en el personal docente.

- **Nivel de significación**

= 0,01

- **Prueba estadística**

El análisis estadístico se hizo con la prueba Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si $p \leq 0,01$ se rechaza la H₀

- **Cálculo de la prueba estadística**

Tabla 12 Correlación entre apoyo y satisfacción laboral

Coeficiente correlación Rho de Spearman		Apoyo	Satisfacción laboral
Apoyo	Coeficiente de correlación	1,000	0,725**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	20	20
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0,725	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	20	20

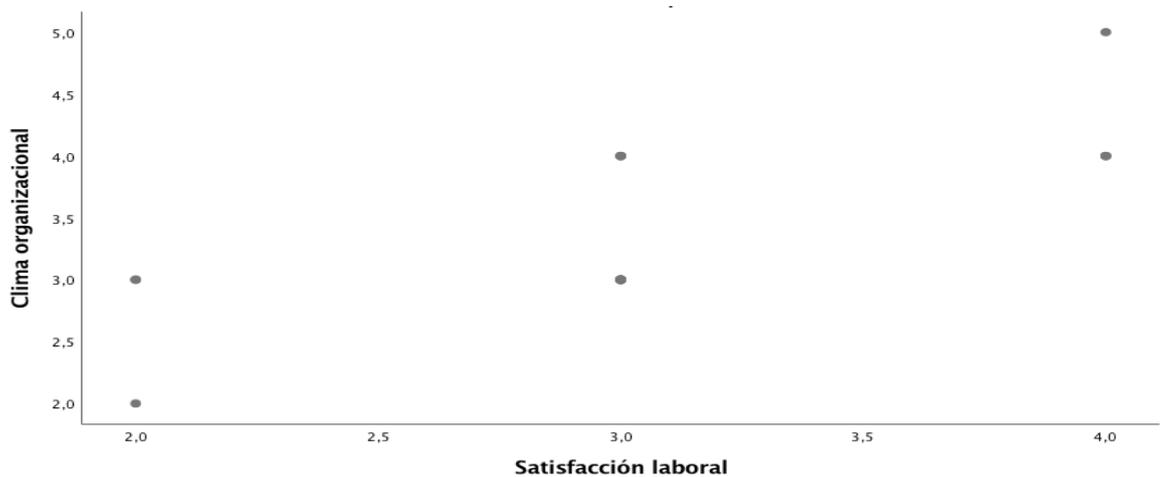
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (dos colas)

- **Decisión**

Puesto que los valores críticos de apoyo y satisfacciones laboral (0,001) son menores a 0,01 se decide rechazar la hipótesis nula y se concluye que:

Existe relación entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral en el personal docente.

Gráfico 6 Correlación entre apoyo y satisfacción laboral



Hipótesis específica 6

H₀: No existe relación entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral en el personal docente.

H₁: Existe relación entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral en el personal docente.

- **Nivel de significación**

= 0,05

- **Prueba estadística**

El análisis estadístico se hizo con la prueba Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si $p \leq 0,05$ se rechaza la H_0

- **Cálculo de la prueba estadística**

Tabla 13 Correlación entre reconocimiento y satisfacción laboral

Coeficiene correlación Rho de Spearman		Reconocimiento	Satisfacción laboral
Reconocimiento	Coeficiente de correlación	1,000	0,483*
	Sig. (bilateral)		0,031
	N	20	20
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0,483	1,000
	Sig. (bilateral)	0,031	
	N	20	20

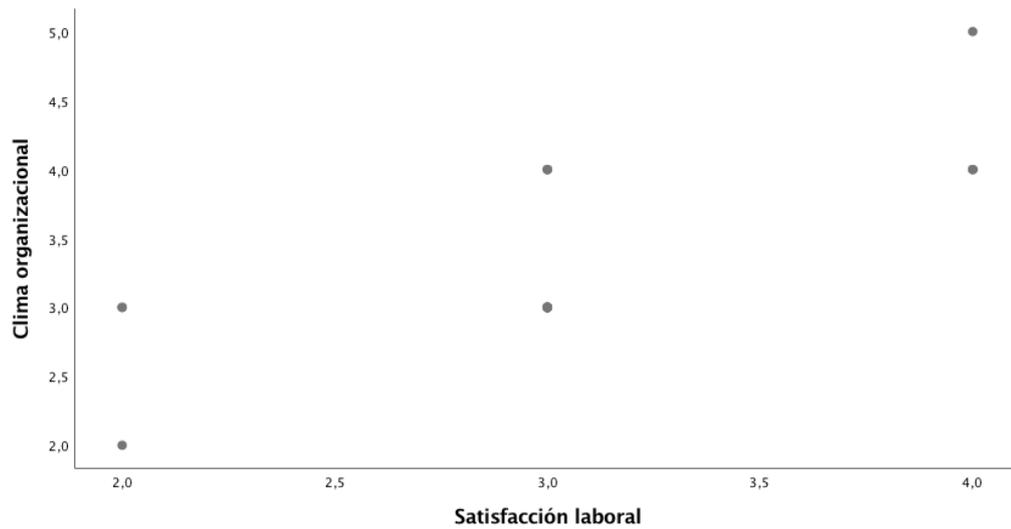
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (dos colas)

- **Decisión**

Puesto que los valores críticos de reconocimiento y satisfacciones laboral (0,031) son mayores a 0,05 se decide rechazar la hipótesis nula y se concluye que:

Existe relación entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral en el personal docente.

Gráfico 7 Correlación entre reconocimiento y satisfacción laboral



Hipótesis específica 7

H₀: No existe relación entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral en el personal docente.

H₁: Existe relación entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral en el personal docente.

- **Nivel de significación**

= 0,01

- **Prueba estadística**

El análisis estadístico se hizo con la prueba Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si $p \leq 0,01$ se rechaza la H₀

- **Cálculo de la prueba estadística**

Tabla 14 Correlación entre equidad y satisfacción laboral

Coeficiente de correlación Rho de Spearman		Equidad	Satisfacción laboral
Equidad	Coeficiente de correlación	1,000	0,725**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	20	20
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0,725	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	20	20

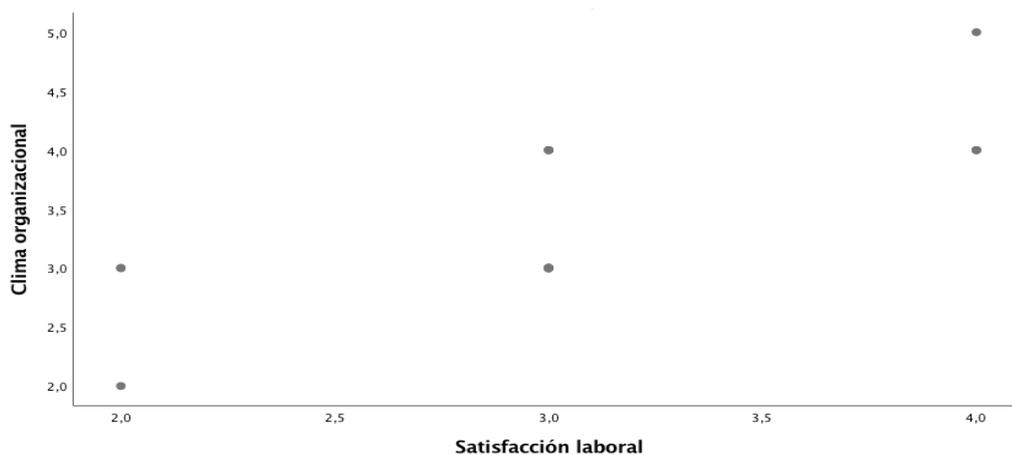
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (dos colas)

- **Decisión**

Puesto que los valores críticos de equidad y satisfacciones laboral (0,000) son mayores a 0,01 se decide rechazar la hipótesis nula y se concluye que:

Existe relación entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral en el personal docente.

Gráfico 8 Correlación entre equidad y satisfacción laboral



Hipótesis específica 8

H₀: No Existe relación entre la dimensión de innovación y la satisfacción laboral en el personal docente.

H₁: Existe relación entre la dimensión de innovación y la satisfacción laboral en el personal docente.

- **Nivel de significación**

= 0,05

- **Prueba estadística**

El análisis estadístico se hizo con la prueba Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si $p \leq 0,05$ se rechaza la H₀

- **Cálculo de la prueba estadística**

Tabla 15 Correlación entre la dimensión innovación y satisfacción laboral

Coeficiente correlación Rho de Spearman		Innovación	Satisfacción laboral
Innovación	Coeficiente de correlación	1,000	0,731**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	20	20
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0,731	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	20	20

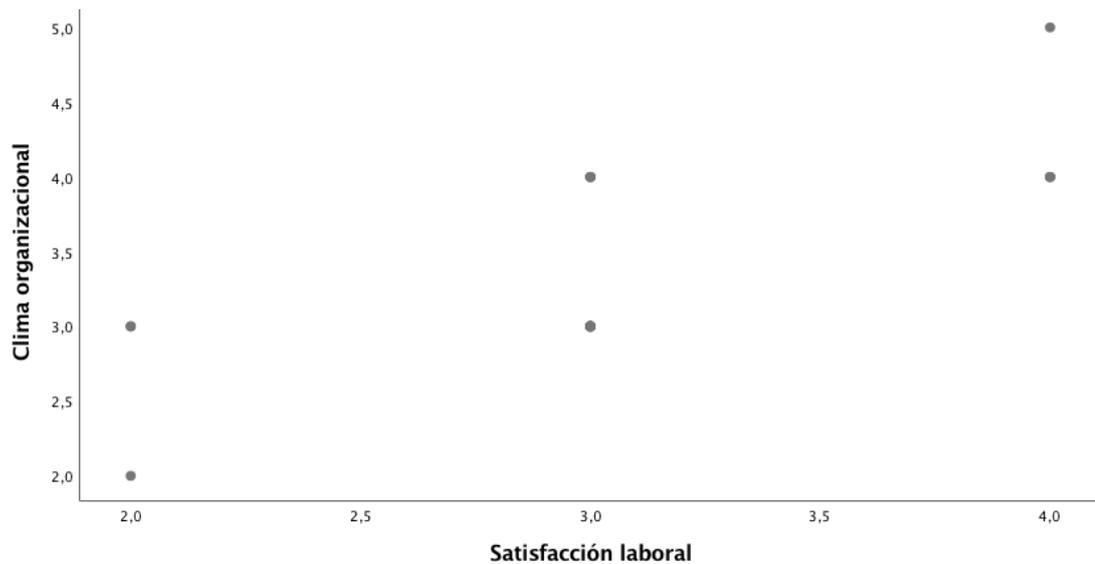
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (dos colas)

- **Decisión**

Puesto que los valores críticos de innovación y satisfacciones laboral (0,000) son mayores a 0,05 se decide rechazar la hipótesis nula y se concluye que:

Existe relación entre la dimensión de innovación y la satisfacción laboral en el personal docente.

Gráfico 9 Correlación entre la dimensión innovación y satisfacción laboral



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados encontrados en la presente investigación existe correlación directa positiva considerable ($r=0,705^{**}$, $p \leq 0,05$) entre el Clima organizacional y Satisfacción Laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruanas, Filial Juliaca, de la provincia de San Román, Región Puno, 2018 y comparándolas con los hallazgos obtenidos en otras investigaciones tienen cierta similitud con las investigaciones de Chuquiaguaccha (2018) concluye que a mejor clima organizacional que perciban los trabajadores mayor satisfacción laboral.

Al respecto, la investigación realizada por Trejo (2018) sostiene que existe una relación significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal profesional, también Cabrera (2018) en los resultados muestran que el clima organizacional de los colaboradores que trabajan en la institución pública estudiada, es evaluada por la muestra en estudio como muy favorable y su satisfacción laboral es valorada como media, Calderón (2017) en la tesis Clima

organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT en base a los resultados obtenidos demuestra la presencia de una alta correlación entre las variables.

Por su parte, la investigación de Quiroga (2015) se pudo apreciar que existe una relación significativa entre la motivación y satisfacción laboral del personal docente. Por otro lado, la investigación difiere con la investigación realizada por Espaderos (2016) en la tesis Relación entre Desempeño y Satisfacción Laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumaguapa según los resultados obtenidos no existe relación entre las Variables.

CONCLUSIONES

Primera: Existe correlación directa positiva considerable ($r=0,705^{**}$, $p\leq 0,05$) entre el Clima organizacional y Satisfacción Laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruanas, Filial Juliaca, de la provincia de San Román, Región Puno, 2018.

Segunda: Existe correlación positiva considerable ($r=0,701^{**}$, $p\leq 0,01$) entre la dimensión de autonomía y la satisfacción laboral del personal docente.

Tercera: Existe correlación positiva media ($r=0,581^{**}$, $p\leq 0,01$) entre la dimensión de cohesión y la satisfacción laboral del personal docente.

Cuarta: Existe correlación positiva media ($r=0,581^{**}$, $p\leq 0,01$) entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral del personal docente.

Quinta: Existe correlación positiva media considerable ($r=0,604^{**}$, $p\leq 0,01$) entre la dimensión de presión y la satisfacción laboral del personal docente.

Sexta: Existe correlación positiva considerable ($r=0,725^{**}$, $p\leq 0,05$) entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral del personal docente.

Sétima: Existe correlación positiva débil ($r=0,483$, $p\leq 0,01$) entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral del personal docente.

Octava: Existe correlación positiva considerable ($r=0,725^{**}$, $p\leq 0,01$) entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral del personal docente.

Novena: Existe correlación positiva considerable ($r=0,731^{**}$, $p\leq 0,01$) entre la dimensión de innovación y la satisfacción laboral del personal docente.

RECOMENDACIONES

Primera: Crear espacios que permita al personal docente expresar sus inquietudes o propuestas sin temor a cuestionamientos.

Segunda: Implementar talleres para consolidar la cohesión del personal docente.

Tercera: Propiciar reconocimiento por eficiente desempeño laboral del personal docente.

Cuarta: Realizar políticas de capacitación continua, actualización académica que permita incrementar los conocimientos del personal docente.

Quinta: Implementar una sala para docentes que brinde comodidad, para optimizar el tiempo en horas libres.

Sexta: Difundir en la universidad, al personal docente y administrativo, los valores, la visión y misión institucional.

Sétima: Promover evaluación de diagnóstico sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral para poder conocer, corregir y reforzar sobre estos temas.

Octava: Implementar un buzón de sugerencias en jefatura de personal que permita expresar las inquietudes que no puedan ser dichas con palabras.

Novena: Fortalecer las dimensiones del clima organizacional encontradas en los resultados en la presente investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, L. (2007) *Clima y comportamiento en la organización*. Caracas: Los Andes.
- Arboleda. (2017) tesis *El clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería del servicio de medicina del Hospital Alberto Sabogal Soluguren*. Callao-Perú
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8309/Arboleda_PLI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación*. Colombia: Prentice Hall Pearson
- Cabrera, A. (2018) tesis *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana en la Universidad ESAN*. Lima-Perú. Disponible en:
<http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1210/Cabrera%20Salas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón, N. (2017) *Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT*, Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8816/Calder%C3%B3n_GNG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Contreras, D. y Jiménez, L. (2016) tesis “*El liderazgo y Clima Organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para la intervención*” de la Universidad del Rosario, Bogotá D. C. Colombia. Recuperado de:
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>
- Cutipa, A. (2014) tesis *Clima y compromiso organizacional de los trabajadores empleados de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, durante el periodo 2014- I*. Puno- Perú.
<http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/307?show=full>
- Chiang, M. Salazar, C. & Nuñez, A. (2007). *Clima Organizacional y la satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal*. Tesis de maestría. Recuperado de la página web
<http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas)* Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Scielo, 2(23), 66-85.

- Chiang, M., Martín, M^a, Nuñez, A. (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid-España: Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. EL capital humano de las organizaciones 8^a ed. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Estudios Superiores de Monterrey.
- Chiavenato, I., (2009). *Gestión de Talento Humano* Tercera edición. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I., (2011). *Recursos Humanos el Capital Humano de las Organizaciones*: Novena Edición. México: MC GRAW HILL.
- Chuqui huaccha, L. y Nieves, B. (2018) tesis *Clima Organizacional y su Impacto en el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del INGEMMET en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos* Universidad San Martín de Porres. Lima-Perú. Recuperado: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/3824>
- Espaderos A. (2016) tesis *Relación entre Desempeño y Satisfacción Laboral en el Departamento de Dirección Financiera de La Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa* (Grado Académico de Licenciada) de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de: <https://www.google.com/search?q=tesis+de+espadero+relacion+de+desempe%C3%B1o+y+satisfaccion+laboral&oq=tesis+de+espadero+relacion+de+desempe%C3%B1o+y+satisfaccion+laboral&aqs=chrome.69i57.56995j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- García (2018) tesis *Clima Laboral en Trabajadores de una Empresa Privada del Distrito de San Luis, 2017*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima-Perú.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1995) *Metodología de la investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Kerlinger, F. (1982) *Investigación del comportamiento: Técnicas y Metodologías*. Interamericana, 2^a ed. Español, México.

- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.
- Litwin, S. & Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Manosalvas, C. Manosalvas, L. & Nieves, J. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Universidad La Rioja, Colombia. Recuperado de: https://scholar.google.com.pe/scholar?q=tesis+de+manosalvas+clima+organizacional+y+satisfacci%C3%B3n+laboral+en+colombia&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar Colombia.
- Obreque, A. (2015) tesis *Clima Organizacional y Compromiso Funcionario en un Hospital Público de baja complejidad* de la Universidad de Chile. Disponible: <https://www.google.com/search?q=en+pdf+tesis+de+andrea+obreque+clima+organizacional+y+compromiso+funcionario+en+un+hospital+de+baja+complejidad+en+chile&oq=en+pdf+tesis+de+andrea+obreque+clima+organizacional+y+compromiso+funcionario+en+un+hospital+de+baja++en+chile&aqs=chrome.69i57.56180j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Quiroga, E. (2015) tesis *Relación entre la Motivación Laboral y Satisfacción Laboral en el personal docente de la Universidad Alas Peruanas Filial Juliaca* de la región Puno.
- Ramos, E. (2017) tesis *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Prestadora Servicios Seda Juliaca Sociedad Anónima - 2016*, de la Universidad Nacional del Altiplano Puno-Perú. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/5605/RamosParicahua_Elsa_Haydee.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10a. ed. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (1996) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Hall, México.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15 Ed, Pearson educación.
- Rodríguez, D. (1995) *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Salas, L. (2017) tesis *Clima organizacional y Desempeño laboral en el Servicio Gineco Obstetricia Hospital Alberto Sabogal Es Salud*. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8716/Salas_PLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Severo, F. (2017) tesis *Clima organizacional y Satisfacción laboral de los colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de agosto de la*

PNP Ltda. Los Olivos. Lima-Perú. Disponible

<https://www.google.com/search?q=en+pdf+tesis+de+severo%2Cfelix+sobre+clima+organizacional+y+satisfaccion+laboral+en+2017+en+PNP&oq=en+pdf+tesis+de++severo%2Cfelix+sobre+clima+organizacional+y+satisfaccion+laboral++en+2017+en+PNP&aqs=chrome.69i57.49742j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Tapias (2014) tesis *Diagnóstico del Clima Organizacional en el Área Administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó*, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>

Trejo, J. (2018) tesis *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal profesional del departamento de gineco - obstetricia del Hospital Carlos Lanfranco La Hoz*, Universidad Privada. Lima-Perú. Recuperado de: <http://repositorio.upsjb.edu.pe/handle/upsjb/1483>

Valderrama, S. (2016) *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica, Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*, Lima-Perú: San Marcos.

ANEXOS

Anexo: A MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS – FILIAL JULIACA, PROVINCIA DE SAN ROMÁN, REGIÓN DE PUNO, 2018.
INVESTIGADORA: Br. Evelin Jhimena FERNANDEZ QUISOCALA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
¿Existe relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruana, Filial Juliaca, de la provincia de San Román, Región Puno, ¿2018?	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruana, Filial Juliaca, de la provincia de San Román, Región Puno, 2018.	Existe una relación directa entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruana, Filial Juliaca, de la provincia de San Román, Región Puno, ¿2018?	<p>Primera: Existe correlación directa positiva considerable ($r=0,705^{**}$, $p \leq 0,05$) entre el Clima organizacional y Satisfacción Laboral en el personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruana, Filial Juliaca, de la provincia de San Román, Región Puno, 2018.</p> <p>Segunda: Existe correlación positiva considerable ($r=0,701^{**}$, $p \leq 0,01$) entre la dimensión de autonomía y la satisfacción laboral del personal docente.</p>	<p>Primera: Crear espacios que permita al personal docente expresar sus inquietudes o propuestas sin temor a cuestionamientos.</p> <p>Segunda: Implementar talleres para consolidar la cohesión del personal docente.</p> <p>Tercera: Propiciar reconocimiento por eficiente desempeño laboral del personal docente.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>P₁: ¿Existe relación entre la dimensión de autonomía y la satisfacción laboral, del personal docente?</p> <p>P₂: ¿Existe relación entre la dimensión de cohesión y la satisfacción laboral, del personal docente?</p> <p>P₃: ¿Existe relación entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral, del personal docente?</p> <p>P₄: ¿Existe relación entre la dimensión de presión y la satisfacción laboral, del personal docente?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>O₁: Establecer la relación que existe entre la dimensión de autonomía y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>O₂: Establecer la relación que existe entre la dimensión de cohesión y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>O₃: Establecer la relación que existe entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>O₄: Establecer la relación que existe entre la dimensión de</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>H₁: Existe relación directa positiva entre la dimensión de autonomía y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>H₂: Existe relación directa positiva entre la dimensión de cohesión y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>H₃: Existe relación directa positiva entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>H₄: Existe relación directa positiva entre la dimensión de presión y la satisfacción laboral, del personal docente.</p>	<p>Tercera: Existe correlación positiva media ($r=0,581^{**}$, $p \leq 0,01$) entre la dimensión de cohesión y la satisfacción laboral del personal docente.</p> <p>Cuarta: Existe correlación positiva media ($r=0,581^{**}$, $p \leq 0,01$) entre la dimensión de confianza y la satisfacción laboral del personal docente.</p> <p>Quinta: Existe correlación positiva media considerable ($r=0,604^{**}$, $p \leq 0,01$) entre la dimensión de presión y la satisfacción laboral del personal docente.</p> <p>Sexta: Existe correlación positiva considerable ($r=0,725^{**}$, $p \leq 0,05$) entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral del personal docente.</p> <p>Sétima: Existe correlación positiva débil ($r=0,483$, $p \leq 0,01$) entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral del personal docente.</p>	<p>Cuarta: Realizar políticas de capacitación continua, actualización académica que permita incrementar los conocimientos del personal docente.</p> <p>Quinta: Implementar una sala para docentes que brinde comodidad, para optimizar el tiempo en horas libres.</p> <p>Sexta: Difundir en la universidad, al personal docente y administrativo, los valores, la visión y misión institucional.</p> <p>Sétima: Promover evaluación de diagnóstico sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral para poder conocer, corregir y reforzar sobre estos temas.</p> <p>Octava: Implementar un buzón de sugerencias en jefatura de personal que permita expresar las inquietudes que no puedan ser dichas con palabras.</p>

<p>P₅: ¿Existe relación entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral, del personal docente?</p> <p>P₆: ¿Existe relación entre la Dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral, ¿del personal docente?</p> <p>P₇: ¿Existe relación entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral, del personal docente?</p> <p>P₈: ¿Existe relación entre la dimensión de innovación y la satisfacción laboral, del personal docente?</p>	<p>presión y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>O₅: Establecer la relación que existe entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>O₆: Establecer la relación entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>O₇: Establecer la relación entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>O₈: Establecer la relación que existe entre la dimensión de innovación y la satisfacción laboral, del personal docente</p>	<p>H₅: Existe relación directa positiva entre la dimensión de apoyo y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>H₆: Existe relación directa positiva entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>H₇: Existe relación directa positiva entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral, del personal docente.</p> <p>H₈: Existe relación directa positiva que existe entre la dimensión de innovación y la satisfacción laboral, del personal docente</p>	<p>Octava: Existe correlación positiva considerable($r=0,725^{**}$, $p \leq 0,01$) entre la dimensión de equidad y la satisfacción laboral del personal docente.</p> <p>Novena: Existe correlación positiva considerable ($r=0,731^{**}$, $p \leq 0,01$) entre la dimensión de innovación y la satisfacción laboral del personal docente</p>	<p>Novena: Fortalecer las dimensiones del clima organizacional encontradas en los resultados en la presente investigación.</p>
--	--	---	--	---

Anexo B: ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

El siguiente cuestionario pretende evaluar el clima organizacional de la institución universitaria, la información que usted suministre es totalmente confiable y anónima. Usted debe escoger la que más se acerque a su forma de percibir la realidad de la institución marcando con un aspa (x).

Muy de Acuerdo 5 De Acuerdo 4 Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo 3 En desacuerdo 2 Muy en desacuerdo 1

Autonomía
1. ¿Tiene autonomía para tomar decisiones con respecto al trabajo que desempeña?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
2. ¿Puede decidir por usted mismo cómo ejecutar sus tareas?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
3. ¿Se le es permitido proponer actividades para el desarrollo de su trabajo?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
4. ¿Tiene libertad para organizar su trabajo como mejor le parece?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
5. ¿Determina por usted mismo los parámetros para ejecutar su trabajo?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
Cohesión
6. ¿Existe colaboración entre los compañeros de trabajo?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
7. ¿Hay buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
8. ¿Los compañeros de trabajo muestran interés personal el uno por el otro?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
9. ¿En la empresa se siente el espíritu del trabajo en equipo?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
10. ¿Se percibe la empatía con los demás miembros de la Institución?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
Confianza
11. ¿Al suministrar Información acerca de la empresa su jefe mantiene la confidencialidad?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
12. ¿EL jefe inmediato de la institución es un ejemplo a seguir?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
13. ¿Se genera ambiente de diálogo por parte de los superiores?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
14. ¿En la empresa se da cumplimiento a los acuerdos entre directivos y trabajadores?
Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>

15. ¿Desde su punto de vista su jefe es una persona de confianza?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Presión

16. ¿Las tareas que le son asignadas le corresponden al tiempo disponible para realizarlas?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

17. ¿La institución ofrece espacios de relajamiento durante la jornada laboral?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

18. ¿La empresa respeta el tiempo de descanso al que tiene derecho en su hogar al terminar la jornada laboral?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

19. ¿Realiza tareas relacionada con la empresa en su día libre?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

20. ¿La exigencia laboral de la empresa le genera estrés?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Apoyo

21. ¿En el trabajo es estimulado su desarrollo profesional?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

22. ¿La empresa brinda orientación cuando es requerida?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

23. ¿El respaldo ofrecido por sus superiores es incondicional?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

24. ¿El diálogo con los superiores permite la solución de los problemas en forma eficaz?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

25. ¿Los superiores me informan con respecto a los asuntos que afectan mi trabajo?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Reconocimiento

26. ¿Ha recibido reconocimiento o elogio por realizar un buen trabajo?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

27. ¿Las tareas que realiza son reconocidas adecuadamente?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

28. ¿El jefe reconoce sus Iniciativas para resolver asuntos de la empresa?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

29. ¿La empresa le da el crédito por la ejecución de proyectos de Iniciativa propia?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

30. ¿Valora los logros y esfuerzos de los profesionales de la gerencia?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Equidad

31. ¿La empresa proporciona un trato justo para todos?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

32. ¿Las tareas y responsabilidades asignadas están acorde al perfil profesional de cada funcionario?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

33. ¿Considera que el trato por parte del jefe inmediato es equitativo?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

34. ¿La empresa promueve el trato justo sin importar el género?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

35. ¿La empresa promueve la oportunidad de capacitación para hombres y mujeres?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Innovación

36. ¿La empresa le da la oportunidad de desarrollar nuevas ideas?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

37. ¿Sus conocimientos están a la par de las exigencias del mercado laboral?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

38. ¿La empresa utiliza equipos de vanguardia para desarrollar sus procesos?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

39. ¿La empresa brinda capacitación que le permita el manejo de nuevas tecnologías?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

40. ¿Se promueve la Iniciativa para aplicación nuevas técnicas?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Anexo C: Escala de satisfacción laboral

Instrucciones:

El siguiente cuestionario pretende evaluar el clima organizacional de la institución universitaria, la información que usted suministre es totalmente confiable y anónima. Usted debe escoger la que más se acerque a su forma de percibir la realidad de la institución marcando con un aspa (x).

Muy de Acuerdo 5 De Acuerdo 4 Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo 3 En desacuerdo 2 Muy en desacuerdo 1

Satisfacción laboral

Satisfacción por el trabajo
1. ¿Cómo califica la relación entre compañeros de la institución? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
2. ¿En la institución fluyen los comunicados y hay espíritu de colaboración? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
3. ¿La empresa estimula al personal para superar e innovar en el trabajo? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
4. ¿Hay disposición de parte de las directivas y compañeros para atender sugerencias? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
5. ¿Alguien en el trabajo estimula su desarrollo? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
6. ¿Obtiene reconocimiento por sus logros? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
7. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en el equipo de trabajo? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
8. ¿Tiene autonomía para planificar tareas? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
Ambiente físico
9. ¿Las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a sus necesidades? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
10. ¿El nivel de iluminación disponible en la empresa es suficiente para realizar sus labores? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
11. ¿Considera que nivel de temperatura y humedad es el adecuado para estimular el nivel de productividad? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
12. ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
13. ¿La empresa le facilita los equipos y herramienta necesarios para su trabajo? Muy de Acuerdo <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>

14. ¿Considera que el espacio en su lugar de trabajo es el adecuado para desenvolverse con libertad?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

15. ¿El espacio donde realiza sus actividades le ofrece buena seguridad?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Forma en que realiza su trabajo

16. ¿El trabajo que desempeña se ajusta a su perfil laboral?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

17. ¿El trabajo le brinda la oportunidad de realizar aquello en lo que se destaca?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

18. ¿Se siente parte de un equipo del trabajo?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

19. ¿Considera que la institución lo hace partícipe de los objetivos y metas a alcanzar?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

20. ¿Están bien definidas sus responsabilidades y funciones dentro de la empresa?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

21. ¿Son sus superiores receptivos a sus opiniones y expectativas?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Oportunidades de desarrollo

22. ¿La empresa le permite oportunidades para su desarrollo profesional?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

23. ¿La Institución le ofrece la oportunidad para aprender y crecer?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

24. ¿Existe consistencia en las funciones que desempeña?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

25. ¿Dentro de tal Institución se aplican criterios de Igualdad y justicia?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

26. ¿La Institución ejerce sus funciones acordes a los parámetros de los de convenios y leyes laborales?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

27. ¿Se siente motivado y le gusta el trabajo que desempeña?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

28. ¿La empresa le ofrece oportunidades de ascenso?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Relación subordinado-superior

29. ¿Los superiores lo toman en cuenta como persona?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

30. ¿La empresa inspecciona con regularidad el trabajo que realiza?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

31. ¿Considera que sus superiores valoran su desempeño?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

32. ¿Su empresa está bien dirigida?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

Remuneración

33. ¿Está satisfecho con su salario?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

34. ¿Las condiciones de trabajo son ideales?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

35. ¿En su institución es permitida la negociación sobre aspectos laborales?

Muy de Acuerdo De Acuerdo Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo