

***“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”***



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE  
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE HUÁNUCO - 2016**

**PRESENTADA POR LA BACHILLER:**

**LIVIA CORNELIA BETETA RUMI**

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

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida y las fuerzas  
necesarias para culminar el presente trabajo.

A mis padres Carmina y Bartolome.

A mi hermano Hugo por  
su apoyo económico y moral.

**Livia**

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi familia y mis amigos por sus consejos y buenos augurios.  
A los docentes de la Escuela Académica de Administración y Negocios  
Internacionales, por sus conocimientos, sabias enseñanzas y consejos  
oportunos.*

*A mi asesor por su apoyo inquebrantable  
A la Universidad por formarme profesionalmente.  
A todas las personas que participaron e hicieron posible la presente  
investigación.*

*A todos ellos Gracias.*

**La autora**

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación, es establecer la relación que existe entre el clima organizacional y sus dimensiones con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco. La investigación es de tipo no experimental de alcance correlacional con un diseño de estudio Correlacional-transversal. La población lo conformaron 312 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco y la muestra probabilística lo conformaron 101 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios que midieron el clima organizacional conformado por 24 ítems y otro que midió la satisfacción laboral conformada por 15 ítems que fueron validados por juicio de expertos y cuya confiabilidad se realizó mediante el estadígrafo Alfa de Cronbach.

Los resultados de la presente investigación indican que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva cuyo valor es de 0.693 y el p-valor (significancia) igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Del mismo modo el clima organizacional y la satisfacción laboral se ubica en promedio en una valoración de regular, donde las dimensiones de menor valoración del clima organizacional le corresponde a los métodos de mando y a los procesos de comunicación y de la satisfacción laboral las dimensiones de menor valoración corresponde a la satisfacción con el salario y con el reconocimiento.

Palabras Claves: Satisfacción laboral, clima organizacional, desempeño métodos de mando, fuerzas motivacionales, toma de decisiones.

## ABSTRACT

The objective of the present investigation is to establish the relationship between the organizational climate and its dimensions with the labor satisfaction of the workers of the Provincial Municipality of Huánuco. The research is of non-experimental type of correlational scope with a study of Correlational-transversal study. The population was formed by 312 workers of the Provincial Municipality of Huánuco and the probabilistic sample was formed by 101 workers. The technique used was the survey and as instruments two questionnaires that measured the organizational climate made up of 24 items and another that measured job satisfaction made up of 15 items that were validated by expert judgment and whose reliability was performed using the Cronbach Alpha statistic.

The results of the present investigation indicate that the relationship between organizational climate and job satisfaction in the Huánuco Provincial Municipality is positive with a value of 0.693 and p-value (significance) equal to zero is less than the estimated error ( 0.01), therefore the research hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected. In the same way, the organizational climate and job satisfaction is located on average in a regular assessment, where the dimensions of lower assessment of the organizational climate corresponds to the methods of command and communication processes and job satisfaction the dimensions of less valuation corresponds to satisfaction with salary and recognition.

Keywords: Work satisfaction, organizational climate, performance management methods, motivational forces, decision making.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	vii
INTRODUCCIÓN	ix
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Objetivos de la investigación	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificación del estudio	17
1.5 Limitaciones de la investigación	21
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes del estudio	22
2.2 Bases Teóricas	31
2.3 Definición de términos básicos	49
2.4 Hipótesis	52
2.4.1 Hipótesis general	52
2.4.2 Hipótesis específica	52
2.5 Variables	53
2.5.1 Definición conceptual de la variable	53
2.5.2 Definición operacional de la variable	54
2.5.3 Operacionalización de la variable	55
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	
3.1 Tipo y nivel de investigación	56
3.2 Descripción del ámbito de la investigación	57
3.3 Población y muestra	57
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	58
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento	59
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos	60

<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	
4.1 Presentación e interpretación de los resultados	61
4.2 Prueba de hipótesis	77
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN</b>	80
<b>CONCLUSIONES</b>	85
<b>RECOMENDACIONES</b>	87
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
- Bibliográficas	89
<b>ANEXOS.</b>	
ANEXO 1: Instrumentos	92
ANEXO 2: Matriz de consistência	94
ANEXO 3: Ficha de validación	96
ANEXO 4: Estrutura orgânica del MPHCO	98
ANEXO 5: Evidencias fotográficas	99
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS</b>	
Tabla 01. Clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Huánuco	61
Gráfico 01. Clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Huánuco	62
Tabla 02. Métodos de mando de la Municipalidad Provincial de Huánuco	62
Gráfico 02. Métodos de mando de la Municipalidad Provincial de Huánuco	63
Tabla 03. Fuerzas motivacionales de la Municipalidad Provincial de Huánuco	63
Gráfico 03. Fuerzas motivacionales de la Municipalidad Provincial de Huánuco	64
Tabla 04. Procesos de comunicación de la Municipalidad Provincial de Huánuco	64
Gráfico 04. Procesos de comunicación de la Municipalidad Provincial de Huánuco	65
Tabla 05. Toma de decisiones de la Municipalidad Provincial de Huánuco	65
Gráfico 05. Toma de decisiones de la Municipalidad Provincial de Huánuco	66
Tabla 06. Proceso de planificación de la Municipalidad Provincial de	

Huánuco	66
Gráfico 06. Proceso de planificación de la Municipalidad Provincial de Huánuco	67
Tabla 07. Proceso de control de la Municipalidad Provincial de Huánuco	67
Gráfico 07. Proceso de control de la Municipalidad Provincial de Huánuco	68
Tabla 08. Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco	68
Gráfico 08. Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco	69
Tabla 09. Satisfacción con el trabajo en la Municipalidad Provincial de Huánuco	69
Tabla 10. Satisfacción con el salario en la Municipalidad Provincial de Huánuco	70
Gráfico 10. Satisfacción con el salario en la Municipalidad Provincial de Huánuco	70
Tabla 11. Satisfacción con el reconocimiento en la Municipalidad Provincial de Huánuco	71
Gráfico 11. Satisfacción con el reconocimiento en la Municipalidad Provincial de Huánuco	71
Tabla 12. Satisfacción con las condiciones del trabajo en la Municipalidad Provincial de Huánuco	72
Gráfico 12. Satisfacción con las condiciones del trabajo en la Municipalidad Provincial de Huánuco	72
Tabla 13. Satisfacción con los compañeros en la Municipalidad Provincial de Huánuco	73
Gráfico 13. Satisfacción con los compañeros en la Municipalidad Provincial de Huánuco	74
Tabla 14. Satisfacción laboral por gerencias en la Municipalidad Provincial de Huánuco	75
Gráfico 14. Satisfacción laboral por gerencias en la Municipalidad Provincial de Huánuco	76

## INTRODUCCIÓN

Según la ley los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente. Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; por consiguiente el gobierno nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los gobiernos regionales, y éstos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales.

Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales

de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

Debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea estudiar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco.

Así como en cualquier administración, no es fácil convencer a directivos, gestores y administradores en general de que, una de las maneras más eficaces de mantener satisfechos a sus empleados, logrando asimismo un mejor rendimiento en el trabajo es ser garantes de una atmósfera o clima laboral adecuado. La importancia del clima organizacional radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral. (Chiavenato 2010).

Para efectos de la investigación en primer lugar se encuentran antecedentes sobre el tema así como también la situación actual del mismo. En el marco teórico en cuanto al concepto de clima organizacional se proyectan diversas dimensiones y enfoques, como componentes que ofrecen una visión amplia de la organización, dentro de estos cabe mencionar el ambiente físico (infraestructura), condiciones físicas de la institución que pueden afectar el buen desempeño de las labores, también se deben citar las características de la organización en cuanto a cultura organizacional así como también su estructura organizacional, además hay que tomar en cuenta el ambiente social que abarca el compañerismo, los conflictos y problemas laborales que puedan surgir en el horario de trabajo. Lo anterior tiene relación con las características personales de los individuos con sus actitudes y aptitudes, el grado de motivación y la comunicación dentro de la institución, que es parte del trabajo en equipo y puedan cumplir con las metas de la institución.

El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento; hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

Un reconocimiento del clima organizacional permite ciertos procesos e intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales y de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, procesos productivos, etc.; por ello se han realizado diversos estudios sobre este tema, y coinciden en el mismo resultado, éstos determinan que un trabajador que se encuentra emocionalmente estable dentro de la institución en donde labora, presentará niveles de productividad mejores y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro.

La satisfacción laboral es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que ha desarrollado, es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la organización; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor y sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la institución.

Los trabajadores son parte fundamental para el desarrollo y el cambio positivo dentro de las organizaciones, de tal forma que un agradable ambiente de trabajo, tendrá como resultado un excelente desempeño laboral, tanto individual como colectivamente. Los sujetos, de quienes se obtendrán la información necesaria, son todos los colaboradores de la Municipalidad, de los diferentes niveles y áreas.

CAPÍTULO I: PROBLEMA: Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Objetivo: General y Específicos, Justificación. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO: Antecedentes, Bases Teórica, Hipótesis, Variables de estudio. CAPITULO III: METODOLOGÍA: Ámbito de estudio, Tipo de investigación, Nivel de Investigación, Método de Investigación, Diseño de Investigación, Población, Muestra, Muestreo, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Procedimiento de Recolección de Datos Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos. CAPITULO IV RESULTADOS: Presentación de Resultados, Discusión de Resultados. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA y ANEXOS.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **4.2. Planteamiento del Problema**

Las últimas décadas, caracterizadas por una serie de retos y cambios de diferente índole, reflejadas en el ámbito tecnológico, del conocimiento, social y económico, entre otros, las organizaciones públicas y privadas deben responder a interrogantes y adaptarse continuamente, para lograr la supervivencia y al éxito competitivo.

El elemento humano es clave para obtener resultados positivos al enfrentar dicha situación, ya que su desempeño es fundamental para el logro de los objetivos. Hoy en día, se ha incrementado la preocupación de los directivos por buscarlas interrelaciones con sus empleados y un buen clima organizacional así como encontrar la manera de motivar al personal para aumentar su empeño, interés y satisfacción en el trabajo; representa una ventaja para las organizaciones que el trabajador realice las cosas con agrado, que cuente con los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente, manteniendo y/o alcanzando la satisfacción, ya que, los trabajadores satisfechos tienden a ser más adaptables, cooperadores, productivos y dispuestos al cambio.

Uno de los problemas en el desempeño ocasionado en gran medida por conflictos internos en los individuos que forman parte de la organización, es la falta de satisfacción laboral, la cual inhibe el desarrollo de un trabajo creativo

e innovador. Un proceso relacionado con ello, es el relativo a la motivación laboral.

La satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar, en que ésta última se refiere a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las posibles consecuencias que se derivan de él. (Weinert, 1985).

Existen muchos y valiosos esfuerzos sobre propuestas para que los gobiernos regionales y locales en nuestro país puedan realizar una gestión efectiva, sin embargo consideramos que los aspectos de desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, clima organizacional y gestión del cambio no han sido lo suficientemente desarrollados. Este estudio pretende cubrir en algo este vacío apelando a su carácter motivacional para incursionar con mayor dedicación y profundidad a tratar estos importantes tópicos. Hay un sin número de materiales especializados y no es propósito tratar en extenso, todos estos temas sino poner de relieve la importancia de desarrollar con mayor seriedad y compromiso los procesos organizacionales internos. La Municipalidad Provincial de Huánuco por el incremento y complejidad de las actividades y funciones que actualmente realiza el personal administrativo, debe incorporar nuevas técnicas y herramientas que le ayuden a ofrecer un servicio de calidad, un buen clima organizacional es necesario para obtener mejores resultados en el desarrollo de sus funciones y convivencia laboral, de ésta forma lograrán mejorar y mantener la efectividad operativa en dicho sector, es de trascendental importancia un diseño de ambiente laboral, que le provea a la institución empleados con un alto desempeño laboral y capacidad productiva.

El ambiente laboral, es un mecanismo que ayuda a establecer la causa del comportamiento, o razón por la que un individuo lleva a cabo una determinada actividad y pretende eliminar los problemas en la ejecución de operaciones, motivándoles e incentivándoles a realizar sus tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad y eficiencia. Todas las empresas proporcionan varios servicios tangibles e intangibles al usuario, es

decir, que las instituciones del Estado dentro de sus gestiones están representadas por grupos de trabajos con un fin específico, aunque dentro de su mayoría no se refleja una atención eficiente, afectiva causando así incomodidad a quienes solicitan un servicio, el Clima organizacional también influye de gran manera ya que este puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, su conocimiento determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

En las instituciones públicas el tema del clima organizacional constituye uno de los problemas de mayor trascendencia debido a que la injerencia política y diversidad de formación técnica profesional y personal dando como resultado un pésimo servicio a la comunidad que compromete tanto a la parte administrativa como a la ciudadanía en general.

Investigar sobre esta variable requiere de un estudio amplio sobre sus principales características y la relación que tiene con el desarrollo y la búsqueda de la calidad que propenden las instituciones que prestan servicios a la comunidad.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, con la finalidad de determinar las soluciones a priori que permitan crear políticas y estrategias para mejorar el desempeño dentro de la organización.

Dado a que la mayoría de las Municipalidades del Perú, entre ellas la de Huánuco, no cuenta con una referencia para medir la motivación y la satisfacción laboral de sus empleados, se desconoce cuáles son los aspectos que los mueven para trabajar de una manera óptima generando

beneficios para si mismos como para la organización; se quiere determinar el tipo de relación que existe entre la motivación, la satisfacción laboral de empleados, la satisfacción con la supervisión y participación en la organización, la participación de los trabajadores en proyectos desafiantes, el desarrollo personal, las incomodidades en los puestos de trabajo, satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias recibidas por parte de la institución y cómo éstas son influencias directas de su rendimiento en cuanto a la productividad.

## **4.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema Principal**

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación entre el método de mando y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?
- ¿Cuál es la relación entre las fuerzas motivacionales y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?
- ¿Cuál es la relación entre los procesos de comunicación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?
- ¿Cuál es la relación entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?
- ¿Cuál es la relación entre los procesos de planificación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?
- ¿Cuál es la relación entre los procesos de control y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.

#### **1.3.1. Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre el método de mando y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- Determinar la relación entre las fuerzas motivacionales y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- Determinar la relación entre los procesos de comunicación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- Determinar la relación entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- Determinar la relación entre los procesos de planificación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- Determinar la relación entre los procesos de control y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.

### **1.4. Justificación del estudio**

El presente proyecto de investigación se justifica porque permite afianzar la importancia tanto en el aspecto científico y social.

En cuanto a la ciencia, el clima organizacional permite a la Dirección a evaluar en el tiempo sus resultados, debido a que delimita notablemente los tiempos del antes, ahora y en el futuro mediante la retroalimentación continua de los resultado esperados y los obtenidos. En cuanto a la Tecnología la progresiva implantación de nuevas tecnologías da lugar a que

sus empleados se vean implicados en su manejo, por ser necesario para el desempeño de su empleo. Las actitudes hacia las TIC's son importantes porque predicen la conducta de uso y eficacia en el entorno del trabajo.

En cuanto al aspecto social se considera un factor clave en la cual se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta en las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

De acuerdo con Spector (2002), la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Por lo cual, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización.

Es importante que cada organización preste atención a las condiciones en las cuales se está expuesto, ya que cada una de éstas es vital para el bienestar de cada trabajador.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y que además ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones. Los empleados que se sienten trabajando en condiciones favorables, les interesa su ambiente laboral porque les brinda comodidad personal y facilita un buen rendimiento.

“Los estudios revelan que prefieren un ambiente físico que no sea peligroso ni incómodo” (Robbins, 1987, p.103).

Las personas muchas veces sienten gran placer asistiendo a sus trabajos, ya que estos satisfacen en gran medida la necesidad de la interacción social. El hecho de tener compañeros y buenos amigos en el lugar de trabajo, puede aumentar la satisfacción del empleado. Así mismo, el

jefe influye en la satisfacción que pueda tener un empleado. Clima y Satisfacción Laboral.

En los estudios realizados se ha comprobado que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de ellos y muestra interés personal en sus subordinados (Robbins, 1987).

“Hay múltiples de factores que inciden en la relación del hombre con su trabajo, y que pueden confluir en una situación de armonía o bien llevar a un desajuste entre el trabajador y su tarea” (Guillen, 2003, p.78).

“Adaptarse es tener la capacidad de modificar la conducta personal mediante acomodaciones sucesivas, para conseguir una relación armónica con el propio yo y el medio” (Echevarria, 2001, p. 42). Por desadaptación, se entiende que es una situación en la que una persona no logra compensar o resolver sus problemas, no consiguiendo tampoco la resolución de sus conflictos internos o externos.

Algunos factores que pueden influir en la desadaptación de un individuo en una organización, pueden ser de dos clases. Factores propios del individuo o factores ajenos a éste. Los factores ajenos al individuo, pueden relacionarse con factores laborales.

Las normas laborales generales imponen unos horarios, descansos periódicos que tienen a evitar que el trabajo sea en extremo fatigoso. Sin embargo, las normas están hechas para el término medio, y las capacidades del individuo en cuanto a la fatiga son evidentemente muy distintas de unos a otros. Algunos individuos pueden percibir las normas distintas a los demás, éstas pueden afectar el rendimiento tanto positivo como negativo para algunos individuos.

Existen múltiples indicadores para una excelente calidad de vida laboral. Uno de ellos es la satisfacción laboral y otro es el clima organizacional.

La calidad de vida laboral es el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto de trabajo. Abarca una dimensión objetiva la cual está relacionada con las condiciones de trabajo como materiales, ecológicas y técnicas. Y abarca una dimensión subjetiva asociada a las percepciones y valoraciones sobre la mejorabilidad de las condiciones laborales (Bossa, P, 1980).

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. “Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser” (Acosta, S, 1996, p106).

La satisfacción laboral es una respuesta afectiva y subjetiva a la presencia o ausencia de un aspecto real o imaginado del trabajo. Diferente a la calidad de vida laboral porque es tan solo una reacción afectiva. El otro fenómeno supone realidades, juicios evaluativos y efectos ciertos sobre el bienestar y el desarrollo. Esto último no es una condición necesaria de la satisfacción laboral. Una persona puede estar o no satisfecha con una condición de trabajo, que no afecta necesariamente su desarrollo personal o su bienestar, como un traslado horizontal o un cambio temporal de jefe (Sandholm, 1995,).

### **Importancia.**

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en una institución, en este caso en el Municipio, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la institución, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

Según un estudio realizado por The Conference Board, únicamente el 45% de los trabajadores se encuentran satisfechos en el puesto laboral que ejercen, cuando hace 26 años el 61% de los empleados se encontraban satisfechos. Esto concluye a que la mayoría de personas no son felices en las organizaciones donde trabajan y este índice va creciendo día con día.

La sensibilidad con que los integrantes de la organización perciben y evalúan su medio ambiente laboral, es uno de los aspectos clave en el desempeño de la institución. En particular, el clima organizacional es más crítico, en la medida que el medio ambiente se torna más competitivo y complejo. Ante esta realidad, que es la que están enfrentando las Municipalidades en el Perú, las personas que las dirigen necesitan disponer de información confiable para instrumentar estrategias que le permitan involucrar, y comprometer a los empleados de la organización en el mejoramiento de la calidad y la productividad y, como consecuencia la competitividad de la organización. Conocer el clima organizacional de una institución brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la institución, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de ella para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.

#### **4.2 Limitaciones de la investigación**

En la elaboración de la presente investigación se tuvo algunas limitaciones como es el caso del poco manejo del software estadístico SPSS, así mismo los pocos recursos económicos, poca experiencia en realizar trabajos de investigación, y la accesibilidad a la toma de datos en el municipio de la provincia de Huánuco.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes del estudio**

#### **Nivel Regional.**

Llanos Martínez, José Ramiro (2008). "Relación del perfil profesional y el plan de estudios con el desempeño docente; de los egresados de la especialidad de Biología y Química de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco".

Esta Tesis, se refiere al nivel de relación entre el Perfil profesional y el Plan de estudios de la Facultad de Ciencias de la educación, de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco (UNHEVAL), con el Desempeño docente de sus egresados en la especialidad de Biología y Química que trabajan actualmente como profesores en el área de CTA (Ciencias Tecnología y Ambiente) en 37 Instituciones educativas (08 estatales y 29 privados) en la ciudad de Huánuco. Para la recolección de Datos, elaboramos cuatro encuestas de alternativas múltiples tipo Likert: Dos dirigidos a los docentes egresados en la especialidad de Biología y Química, de la Escuela académico profesional de educación secundaria, de la Facultad de Educación, de la UNHEVAL y que trabajan como profesores de CTA, en las Instituciones educativas de la localidad de Huánuco, una tercera encuesta dirigido a sus respectivos alumnos, y la cuarta encuesta dirigido a los señores Directores de las Instituciones educativas ya señaladas. La prueba de hipótesis se realizó empleado los estadísticos: El Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM) para construir tabla de contingencia que expresen la relación o asociación de los factores de cada variable a partir de los datos extraídos de las encuestas.

El coeficiente de correlación de Kendall para medir la correlación de nuestras variables. A partir de ello, construimos una tabla de doble entrada que permita apreciar la relación de las variables Perfil profesional con Desempeño docente y la relación de las variables Plan de estudios con Desempeño docente respectivamente con un nivel de significancia de 0.01 (bilateral), que fue el objetivo de nuestra Hipótesis.

Baldeón Tejo, Carmen (2015). "Factores Asociados a la Satisfacción del Personal de Salud del Hospital IV Ramiro Priale Priale, Huancayo. Conclusiones.

Los factores asociados a la satisfacción del trabajador en el Hospital IV Huancayo ESSALUD, son la falta de capacitación, la remuneración menor ubicada en el rango de 1500 a 3000 soles, el exceso de trabajo y la falta de trabajo en equipo, siendo los resultados del test de chi cuadrado 10.74, 44.35, 77.14 y 12.93 respectivamente y los resultados de sus O.R, correspondientemente 2,011– 2,461- 2,496 – 2,278.

Las variables que presentan la mayor fuerza de asociación es la remuneración menor ubicada en el rango de 1500 a 3000 soles y el exceso de trabajo, presentan un OR de 2,461 y 2,496 a un nivel de confianza del 95%, respectivamente.

No se encontró asociaciones significativas entre reconocimiento, discriminación, motivación, estrés, tipo de profesional y relaciones entre trabajadores. Aun cuando en el análisis de frecuencias absolutas y relativas comparadas entre los casos y los controles hay diferencias que expresan un menor nivel de satisfacción.

La excesiva presión asistencial atendida a lo largo del año, en parte debida al escaso número de suplencias, al cumplimiento de indicadores de productividad para tener acceso a un bono económico adicional puede ser una causa de la valoración negativa del factor exceso de trabajo. Habría que plantearse las consecuencias de este ahorro de suplencias e intentar que los incentivos económicos conseguidos por los buenos resultados se pudieran emplear en aumentar estas suplencias, lo que posibilitaría una

mayor asistencia a cursos y a otras actividades y por lo tanto aun incremento de la satisfacción del trabajador de salud.

Carrillo Flores, Jorge Wilfredo (2002). "Las motivaciones psicosociales en un Modelo Evaluativo del Comportamiento Laboral de Docentes de Centros Educativos en la Use N° 01 de Cerro de Pasco". Conclusiones:

En la psicología educativa la motivación es un aspecto estudiado más bien en alumnos que en docentes, más en Lima que en provincias o zonas rurales y está relacionado mayormente al desempeño que al comportamiento, sin embargo éste puede ser también explicado simultáneamente por la psicología organizacional, asumiéndose así un enfoque intradisciplinario. En tal sentido se plantea la investigación en los siguientes términos: ¿cuáles son los factores y niveles de motivación psicosocial que caracterizan al docente de la USE N° 01 de Cerro de Pasco?. Ante ello, el propósito del estudio fue describir el perfil de los niveles de los factores motivacionales que presentan los docentes, mientras que los supuestos básicos enunciaban si existían o no diferencias significativas en los puntajes medios alcanzados en los niveles de los factores motivacionales al considerarse variables demográficas, ocupacionales y zonales. Se define las motivaciones psicosociales como un proceso mediador y dinámico que integra componentes subjetivos (nivel de activación, expectativa y satisfacción) y objetivos (nivel de ejecución e incentivo) que influyen en la dirección y aprendizaje del comportamiento. Se asume un marco teórico e histórico de la psicología de la motivación que se combina con la adaptación de un instrumento psicológico sobre las motivaciones psicosociales cuyos niveles a su vez se equiparan con los elementos adoptados en el modelo evaluativo de las motivaciones del comportamiento laboral. Los referidos niveles son: la activación, la expectativa, la ejecución, el incentivo y la satisfacción y, constituyen los componentes de medida de los factores motivacionales de aceptación social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad. El tipo de investigación es descriptivo-comparativo, la muestra estuvo conformada por 463 profesores seleccionados de diversos centros educativos ubicados en la USE N° 01 de Cerro de Pasco, las técnicas de muestreo fueron estratificada y aleatoria simple. El instrumento que se aplicó previa adaptación y eliminación de ítems

por jueces fue la Escala de Motivaciones Psicosociales de J. L. Fernández (España, 1987) que permitió medir los niveles y factores motivacionales referidos, éstos a su vez constituyeron las variables dependientes, mientras que las variables independientes atributivas fueron el sexo, la edad, el nivel magisterial, la especialidad educativa y la zona de desarrollo. Los datos de la Escala fueron sometidos a la media aritmética, desviación estándar y the de Student a un nivel de confianza de 0.01 y 0.05. Se elaboraron los baremos así como las tablas y gráficos de los resultados más relevantes para la respectiva contrastación de hipótesis hallándose en la muestra total que el nivel de incentivo es alto en los factores de Reconocimiento Social, Aceptación Social y Autodesarrollo, mientras que el nivel de Activación en el factor de Aceptación es bajo. Por otro lado, el nivel de Satisfacción fue menor en los factores de Aceptación Social, Reconocimiento Social, Autoestima y Autodesarrollo. Cuando se analizaron los resultados por variables, encontramos que la edad, el nivel magisterial y la especialidad no influyen mayormente en los factores motivacionales, pero si se hallaron diferencias significativas con relación a la variable sexo o género, a favor de los varones en comparación con las mujeres; también se encontró diferencias significativas en relación a la variable zona de desarrollo, a favor de la zona urbana en comparación a la zona rural.

#### Nivel Nacional.

Palomino Oré, Carla Ivonne (2012). "El Clima Organizacional y el desempeño laboral en el aérea de contabilidad de la caja municipal de ahorro y crédito de ICA 2011" Universidad Privada San Juan Bautista, Facultad de Comunicación y Ciencias Administrativas.

Las conclusiones a la que arribó dicha investigadora Indican que uno de los mayores fallos de las organizaciones es el de no considerar a sus clientes internos, es decir, a sus empleados, como una clave para el desarrollo ya que ellos son los que reflejan los valores, la calidad y el servicio que tiene la empresa. Para ello se debe inculcar al personal de todos los niveles de la organización una cultura de servicio. Concluyendo que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación

de la cultura en una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa en cuanto al desempeño.

Bonilla de la Cruz, Eusebio Walter (2012). "Clima Organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli - Huancavelica, 2011". Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Administración de Empresas.

#### Conclusiones:

Su desarrollo se centra que el clima organizacional se entiende como las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión Institucional. Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo Clima Organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la Institución en general. Concluye que Cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejaran culturas idénticas, estas últimas son: "Tan particulares como huellas digitales".

Las organizaciones tienen su propia identidad. Por lo cual diremos que la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral depende de cada organización.

Pérez Tenazoa, Néstor Oswaldo y Rivera Cardozo, Pedro Lito (2015). "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013" Universidad

Nacional de la Amazonía Peruana Escuela de Post Grado Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios. Maestría En Gestión Empresarial

Conclusiones:

Existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

Existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.

En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acorde a las necesidades institucionales.

En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.

En las Condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.

En la dimensión Autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Su régimen

laborales facilitan flexibilizar sus perfiles de puestos acorde sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

### **Nivel Internacional.**

Rodríguez, Andrés A., Paz R, María, Lizana, José N. y Cornejo Felipe A. (2012). , “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena”

Concluyen:

Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. Sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales.

El objetivo de este estudio es determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule.

Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en un solo momento. Esta aplicación fue realizada junto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución. En esta evaluación se aplicó un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios (“comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad). Se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto.

Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones

personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.

Núñez Partido, Antonio y Huerta Rivera, Patricia Carolina (2008). "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior". María Margarita Chiang Vega. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio-Bio Concepción, Chile Conclusiones

En el contexto de los grupos de trabajo en las instituciones de educación superior el estudio ha demostrado que existen relaciones estadísticamente significativas entre las tres variables analizadas.

La relación entre las variables del clima organizacional y los resultados de cada grupo de trabajo nos permiten concluir, en la muestra chilena, que en los departamentos donde existe un mayor número de títulos otorgados, el grupo de docentes tiene una relación estadísticamente significativa con su percepción de un clima de libertad de cátedra. En la muestra española, en los departamentos donde existe un mayor número de capítulos de libros publicados, el grupo de profesores tiene una relación significativa y negativa con su percepción de un clima de presión laboral.

La relación existente entre las variables de la satisfacción laboral y los resultados de cada grupo de trabajo nos permiten concluir que en la muestra chilena, en los departamentos donde hay más publicaciones de libros y artículos, los profesores tienen una relación significativa y positiva con la satisfacción con su departamento.

Asimismo, en los departamentos donde otorgan un mayor número de títulos los profesores tienen una relación significativa y positiva con la satisfacción con su universidad, la satisfacción con el trabajo en general y con las relaciones con los alumnos, en general no parecen estar relacionadas con los resultados estudiados. En la muestra española, en los departamentos donde existe un mayor número de capítulos de libros publicados el grupo de profesores tiene una relación significativa y negativa con su percepción de un clima de presión laboral, en los departamentos donde la asistencia a seminarios es mayor los profesores tienen una relación significativa y positiva

con la satisfacción con su universidad (satisfacción con la institución donde trabaja) y con las posibilidades de continuar su formación.

Luego, analizando las correlaciones de ambas muestras, se observa que no hay resultados similares por lo que no se puede hacer conclusiones generales. Sin embargo, se puede mencionar como similitud en ambas muestras, que parece no existir relación significativa entre los resultados de los departamentos y las dimensiones de clima organizacional: interés por el aprendizaje del estudiante, interés por la investigación y el estudio, empowerment, afiliación y consenso en la misión. Igualmente los datos muestran que parece no existir relación significativa entre los resultados de los departamentos y la satisfacción con la relación con los alumnos y la satisfacción con el trabajo en sí mismo.

En la relación entre las variables de clima organizacional con las variables de satisfacción laboral, en ambas muestras se destaca el papel central que parecen tener las variables de clima organizacional que expresan una identificación con la propia universidad como son empowerment, afiliación y consenso en la misión dada su relación con la satisfacción con el trabajo en sí mismo y con la universidad.

Se observa en la muestra chilena que estas variables de clima se relacionan con la satisfacción, parece claro que los profesores están más satisfechos con el trabajo en sí mismo, con la universidad y con el departamento son también los que tienen más libertad para tomar sus propias decisiones, tienen mejores relaciones humanas dentro de su departamento y perciben un mayor consenso con la misión universitaria. En ambas muestras se observa que los docentes con un mayor interés por el aprendizaje del estudiante se sienten más satisfechos con el departamento y con la universidad. Igualmente sé que los profesores más satisfechos con las posibilidades de continuar su formación son también los que dicen tener más libertad para tomar sus propias decisiones (empowerment).

Finalmente el análisis de esta relación nos permite concluir que la menor o mayor satisfacción con las relaciones con los alumnos, en general no parece estar relacionada con las variables de clima organizacional estudiadas.

Posiblemente esta satisfacción esté relacionada como hipótesis con el tipo y el comportamiento de los alumnos y con las creencias y actitudes personales de los docentes.

Por lo que respecta a las diferencias entre departamentos, los resultados estadísticamente significativos nos indican que en los departamentos de las universidades españolas existe mayor interés por el aprendizaje de los estudiantes (diferencia grande), mayor presión laboral (diferencia grande), mayor afiliación (diferencia moderada) y aunque no se trate ya de diferencias estadísticamente significativas se observa una mayor satisfacción con el departamento (diferencia moderada).

## **2.2 Bases Teóricas**

### **Fundamentos sobre diseño organizacional**

Daft (2007:4,7,8 y 9.), en su libro teoría y diseño organizacional, define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente.

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá a coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

En dicho contexto, el clima organizacional se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Es muy común oír y decir en las organizaciones: “hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor”.

Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. señalan que “los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.” En ese mismo contexto, Judith Gordon señala que: “todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”.

El mismo Chiavenato (ob.cit.) acota que cuando el conflicto aumenta o no es controlado, busca otras formas de expresión como la desmotivación, la agresión, el abandono de las actividades o el aumento de incidentes en el ambiente de trabajo.

Al respecto, investigaciones como las de Jares, (1997), Robbins (1998); Porter (2003) y Navarro (2003), señalan que la desmotivación y el disenso en las instituciones, son la manifestación más natural de convivencia que aún el propio consenso, ya que los empleados manifiestan

una tendencia natural hacia el desacuerdo, demandan espacios hacia las propuestas o discurso y aún la propia discusión sobre el conocimiento y la profesión, demandan un cuestionamiento activo, y si a esto se agrega que frecuentemente se entablan luchas por la participación, el poder, los recursos y prestigios (Apple, 1994), no se puede más que reconocer, que la micropolítica Institucional puede conducir a la construcción de espacios colaborativos, (Achinstein, 2002), de forma natural la vida laboral parte de una instalación constante en el conflicto.

Por otra parte, los directivos tienen que gerenciar un escenario complejo al tener empleados desmotivados económicamente y en condiciones de trabajo generalmente precarias y el gerente puede sentir que no tiene suficientes herramientas para exigir un mejor desempeño con motivación al logro. Esta situación se ha observado durante muchos años en los municipios de la Provincia de Manabí,

En este sentido, Mesa (2000.) plantea las consecuencias del conflicto organizacional permanente en los siguientes términos: (a) sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; (b) tensión y fricción en las relaciones interpersonales; (c) bloqueo de iniciativas; y (d) desvío de energías productivas. Además, la relación jefe-subordinado puede no sólo volverse tensa sino hasta irreconciliable y bastante incómoda. En apariencia la comunicación puede parecer fluida pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y apatía. En estos mismos términos, Abajo (2001) sostiene que el conflicto es un desacuerdo de ideas, intereses, de tal manera que, en ese momento y en ese contexto, las partes perciben sus intereses como excluyentes, aunque realmente no lo sean.

Una de las características principales, de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas.

Existe una gran diversidad de organizaciones, dependiendo del tamaño, del giro o la industria a la que pertenezcan; sin embargo, es importante en el marco de esta investigación señalar la diferencia entre aquellas

organizaciones que buscan una retribución económica y las que dirigen sus esfuerzos para la generación de un impacto social.

## **Teorías en el estudio del clima organizacional**

### **Teorías de la administración.**

Teoría clásica, Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones: Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.

Comerciales: compra, venta e intercambio.

Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.

De seguridad: protección de los bienes y de las personas.

Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la Administración:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
7. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

### **Teoría del comportamiento organizacional**

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

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

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

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

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

Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitaran trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo el ánimo a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores. Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada

La teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de

solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

### Teoría “Z”

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales. Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro. Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación.

### **Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de

liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores

### **Motivación humana**

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento.

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas que son las siguientes:

- a. Desorganización del comportamiento
- b. Agresividad
- c. Reacciones emocionales
- d. Alineación y apatía

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Abraham Maslow, formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

1. Fisiológicas: físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
2. Seguridad: seguridad y protección del daño físico y emocional
3. Sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima: respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente.

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

### **Liderazgo**

El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta. El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas

Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores ; y la teoría de estilos de liderazgo.

## **Teoría de estilo de liderazgo**

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

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

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

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

Es imposible pensar que este trabajo se adapte a una teoría, por lo que no se toma una sola, debido a la complejidad que representa el estudio del clima organizacional; y si bien las organizaciones del sector público, en este caso los municipios, se han considerado diferentes por lo cual no se pueden manejar de la misma forma que otras, no se puede dejar de lado

que todas las organizaciones, sin importar su giro, tamaño, etc., cuentan con recursos humanos como base primordial para el ejercicio de sus labores, por eso se mencionan en este trabajo y se retoma de ellas lo más importante para poder sustentar la realización de una buena investigación.

## **Fundamentos sobre clima laboral**

### **La organización y sus componentes**

Hoy en día las empresas juegan un papel importante dentro de nuestro entorno. Ya que éstas no sólo satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de la sociedad, sino también marcan las pautas de desarrollo tecnológico y económico de los países.

Existen grandes, medianas, pequeñas y micro empresas que ofrecen diferentes tipos de productos y servicios. Chester (citado por Kreither y Kinicki, 1997, p. 534) define a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas”. Kreither y Kinicki (1997) mencionan que las características comunes de las organizaciones son:

1. Coordinación de esfuerzos
2. Objetivo común
3. División del trabajo
4. Autoridad jerárquica

La Universidad Nacional de Colombia (1994) define a la organización como una comunidad integrada por una o varias personas que unen sus recursos (producción, tierra, mano de obra y capital), para producir bienes o servicios, mediante un orden regulado, organizado y bien administrado, marcando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control, eficientemente, con modernidad y productividad.

La organización posee una serie de elementos que le permite alcanzar sus objetivos. Estos elementos son:

1. Recursos: Son los recursos que dispone la organización para operar y lograr sus metas. Los recursos que tiene una empresa son los recursos financieros, materiales, etc.
2. Capital humano: Son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos. El capital humano es el activo más importante que tiene una empresa, ya que el capital humano hace operar los demás recursos de la organización.
3. Conocimiento tecnológico: Es todo el conocimiento que tiene la empresa de la tecnología. Básicamente de las maquinarias y procesos actualizados y modernos, que ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo y a tiempo los productos o servicios que ofrecen.
4. Medio ambiente interno (clima laboral): Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.
5. Medio ambiente externo macro: Son los eventos que suceden fuera de la organización. La empresa no puede influir en ellos ya que son eventos externos que suceden en un contexto tanto nacional como internacional. No obstante ellos si ejercen una influencia significativa en la organización. Estos pueden ser económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos. En el ambiente externo las empresas pueden encontrar amenazas pero también puede encontrar oportunidades para mejorar su desempeño.
6. Medio ambiente externo micro: Es el medio que puede influir negativamente o positivamente a la organización, pero son agentes que influyen directamente dentro de la organización como los clientes, proveedores, consumidores, público en general, la competencia y los diferentes organismos que se encargan de regular las actividades de las empresas.

## **La importancia de los recursos humanos en la organización**

Actualmente las organizaciones tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios del ambiente externo donde ellas operan. Si éstas permanecen estáticas ante su entorno cambiante, las empresas no podrán cumplir sus objetivos, Tito (2003) menciona que “las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día” (p. 29). La necesidad de administrar bien los recursos de la empresa se convierte en una realidad tangible. No obstante existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen. Estos recursos son los humanos. Según Calzadilla en su artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación “los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones” (p. 2).

De ahí surge el interés de evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos (Flores, 2003)

Hodgetts y Altman (1985) en su libro de comportamiento en las organizaciones mencionan que las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización. Es decir las empresas enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados. Una empresa que quiere ser más productiva o mejor productiva necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas.

Muchos estudiosos del tema como Tito definen al potencial humano como “uno de los recursos más valiosos del que dispone la empresa” (2003, p. 30). No obstante hoy día muchos administradores no le dan la importancia necesaria a este recurso. Ya que ellos prefieren invertir en instalaciones, maquinaria y insumos en lugar de invertir en sus empleados, para que éstos estén capacitados, motivados, satisfechos y comprometidos.

## **Clima organizacional**

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. Cabrera (1999) afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa.

Asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad.

Maish (2004) dice que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Anteriormente mencionamos el término de clima laboral. Pero ¿qué es el clima laboral?

Autores como Hodgetts y Altman (1985), y Maish (2004) coinciden que el término es difícil de definir, no obstante Maish (2004) menciona que el clima laboral es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas.

Hodgetts y Altman definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (1985, p. 376). Estas características pueden ser estructura, descripciones de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyo y valores de trabajo.

Para Goncalves (1999) (citado por Caligiore y Díaz, 2003, p. 645) el clima organizacional es “un componente 45ultidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Finalmente, Rodríguez (2001) define al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 159)

Con las definiciones anteriores de clima laboral podemos ver que los autores no difieren en el concepto, sino al contrario lo enriquecen.

Asimismo estos autores dicen que el ambiente organizacional se puede comparar con el estudio del iceberg.

Los aspectos visibles son importantes, pero los que están bajo la superficie quedan ocultos, no obstante merecen atención. Gilamar (1999) menciona que las variables que definen el concepto de clima organizacional son:

1. Variables del ambiente físico.
2. Variables estructurales.
3. Variables del ambiente social.
4. Variables personales.
5. Variables propias del comportamiento organizacional.

Las variables anteriormente mencionadas especifican el clima laboral, por medio de la percepción que los empleados tienen de ellas en la organización.

## **Características del clima organizacional**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por: Es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa. El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición (Maish, 2004). Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son: motivación, recompensas propósito, comunicación, conflicto, estructura, liderazgo, satisfacción capacitación, objetivos, cultura, etc.

## **Teorías sobre satisfacción laboral**

Koontz y Weihrich (2004), señalan que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado.

## **Teoría del ajuste en el trabajo.**

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría se centra en la interacción

entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

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

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

#### **Teoría de la discrepancia.**

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

### **Teoría de los eventos situacionales.**

¿Por qué algunos empleados que ocupan puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales

Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo.

Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

### **Modelo dinámico de la satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación

laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Existen seis formas de satisfacción laboral.

-La satisfacción laboral progresiva. El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.

-La satisfacción laboral estabilizada. El individuo mantiene su nivel de aspiraciones.

-La satisfacción laboral resignada. El individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.

-La insatisfacción laboral constructiva. El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones de buscar formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

-La insatisfacción laboral fija. El individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.

-La pseudo-satisfacción laboral. El individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones.

## **2.3 Definición de términos**

### **Aptitud**

Capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo específico de trabajo.

### **Beneficios económicos:**

Se define como la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada (Palma, 2005).

### **Condiciones de trabajo**

Este término se define como la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral (Palma, 2005).

**Compromiso organizacional.**

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella.

**Condición laboral**

Es una variable ocupacional utilizada en la investigación, que se refiere a la categoría salarial a la que pertenece el entrevistado. Comprende: (a) funcionarios, (b) empleados, (c) obreros, (d) Contrato Administrativo de Servicio (CAS), y € practicantes.

**Estado de ánimo en el trabajo.**

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo.

Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

**Expectativas laborales**

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales.

**Género:**

Es una variable ocupacional utilizada en la investigación para clasificar a la población. Comprende: (a) femenino y (b) masculino.

**Motivación.**

Puede definirse como la voluntad que tiene los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tiene las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado personal, se dice que las personas motivadas están en constante presión y liberan esta sensación a través del esfuerzo. Las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren conjugarse y obtener el mejor aprovechamiento mutuo (Freeman. E, 1994).

**Relaciones humanas**

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. (Robbins. S, 1998).

**Relaciones públicas**

Las relaciones públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses. (Robbins. S, 1998).

**Reconocimiento personal y/o social**

Se define como la tendencia evaluativa del trabajo en función del reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos (Palma, 2005).

### **Satisfacción laboral**

Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005).

Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

### **Significación de la tarea**

Este término se define como la disposición al trabajo en función de atribuciones asociadas con el trabajo (sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material) (Palma, 2005).

### **Tiempo de Servicio**

Variable ocupacional utilizada en la investigación, que se refiere al tiempo de labor que el entrevistado tiene en la municipalidad a la que pertenece. Esta variable se mide en meses y años. Para su análisis, de acuerdo a la frecuencia de los valores obtenidos en la muestra, se ha establecido su clasificación.

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- La relación entre el método de mando y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.

- La relación entre las fuerzas motivacionales y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.
- La relación entre los procesos de comunicación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.
- La relación entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.
- La relación entre los procesos de planificación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.
- La relación entre los procesos de control y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.

## **2.5. Variables**

### **2.5.1 Definición conceptual de las variables**

**Variable 1:** Clima organizacional.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros, es decir, son 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.

**Variable 2:**

**Satisfacción laboral.**

Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional, se definen como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o

desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

### **2.5.2 Definición operacional de las variables**

**Variable 1:** Clima organizacional.

Componente 54 multidimensional de 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, la misma que fue medida mediante un cuestionario conformado por 24 ítems

**Variable 2:**

**Satisfacción laboral.**

Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional, relacionadas a un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo, la misma que fue medida mediante un cuestionario formado por 15 ítems.

### 2.5.3 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>Clima organizacional</b></p>	<p><b>-Métodos de mando.</b> La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.</p> <p><b>-Fuerzas motivacionales.</b> Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.</p> <p><b>-Procesos de comunicación.</b> La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.</p> <p><b>-Toma de decisiones.</b> La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.</p> <p><b>-Procesos de planificación.</b> La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.</p> <p><b>-Procesos de control.</b> El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.</p>	<p>-Resultados de los equipos.</p> <p>-Compromiso con la Institución.</p> <p>-Cumplimiento del programa de comunicación.</p> <p>-Percepción de la participación en la toma de decisiones</p> <p>-Información Estadística.</p> <p>-Percepción del comportamiento del Jefe.</p>
<p><b>VARIABLE</b></p> <p><b>DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Satisfacción laboral</b></p>	<p><b>DIMENSIONES</b></p> <p>1.- La satisfacción con el trabajo.</p> <p>2.- La satisfacción con el salario.</p> <p>3.- La satisfacción con las promociones.</p> <p>4.- La satisfacción con el reconocimiento.</p> <p>5.- La satisfacción con las condiciones de trabajo.</p> <p>6.- La satisfacción con la supervisión.</p> <p>7.- La satisfacción con los compañeros.</p>	<p><b>INDICADORES</b></p> <p>-Productividad.</p> <p>-Identificación con la Institución.</p> <p>-Seguridad Laboral.</p> <p>-Beneficios Salariales.</p>

## CAPITULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 Tipo y nivel de investigación

#### Tipo de investigación.

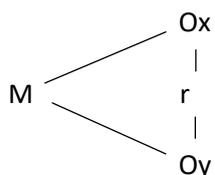
El tipo es no experimental de alcance correlacional dentro de un enfoque cuantitativo, porque trata de establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

#### Nivel de investigación

La investigación es del nivel correlacional, porque trató de medir el grado asociación o correlación existente entre dos variables.

El diseño es no experimental en su variante descriptivo correlacional porque describe las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables.

El diagrama empleado es el que detallamos a continuación:



#### Dónde:

M = Muestra

Ox = Clima organizacional

Oy = Satisfacción laboral

r = Relación entre variables

### 3.2 Descripción del ámbito de estudio

Establecimos unos criterios muy estrictos, que definen una población muy homogénea, que nos resulta accesibles, con la que previsiblemente tendremos menos pérdidas durante el seguimiento y en la que es más fácil encontrar un efecto o asociación si existe. Este ámbito se circunscribe a la Municipalidad Provincial de Huánuco, que se encuentra en distrito de Huánuco, provincia y región del mismo nombre.

### 3.3 Población, Muestra, Muestreo

#### 3.3.1 Población

Todos los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco. De todas las áreas y situación laboral que en total suman 312.

#### 3.3.2 Muestra

Para la obtención de una muestra representativa, en el presente trabajo de Investigación se empleó el muestreo probabilístico.

Aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(p.q.) * Z^2 * N}{(E)^2 (N - 1) + (p * q) Z^2}$$

n = ¿?

Z = 1.96

P = 0.5

$$q = 0.5$$

$$E = 0.1$$

$$N = 312$$

N [tamaño del universo]	312	
p [probabilidad de ocurrencia]	0.5	
<b>Nivel de Confianza (alfa)</b>	<b>1-alfa/2</b>	<b>z (1-alfa/2)</b>
90%	0.05	1.64
95%	0.025	1.96
97%	0.015	2.17
99%	0.005	2.58

MATRIZ DE TAMAÑOS MUESTRALES PARA UN UNIVERSO DE 312 CON UNA P DE 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	55	66	79	95	117	144	179	220	263	298
95%	73	86	101	120	144	172	205	241	276	302
97%	85	99	116	136	160	188	219	252	282	304
99%	109	124	142	163	186	212	240	267	290	306

n= 101

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

#### 3.4.1 Técnicas de recolección de datos.

La técnica utilizada fue la encuesta como un procedimiento sistematizado para recoger información

#### 3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron dos cuestionarios uno que midió el clima organizacional conformado por 24 ítems y otro que midió la satisfacción laboral conformado por 15 ítems.

### 3.5 Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez se realizó mediante juicio de expertos para ello se presentó una carpeta conformada por la matriz de validación los instrumentos y la matriz de consistencia.

Para la confiabilidad se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados son los siguientes:

Para el cuestionario que midió el clima organizacional:

	N	%
Casos Válido	8	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	8	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

b.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,702	24

Como el valor Alfa de Cronbach resulta de 0.702, entonces el instrumento es confiable.

Para el cuestionario que midió la satisfacción laboral:

	N	%
Casos Válido	8	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	8	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,761	15

Como el valor Alfa de Cronbach resulta de 0.761, entonces el instrumento es altamente confiable.

### **3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos**

Para la recolección y procesamiento se utilizó los métodos de la Estadística Descriptiva, considerando los indicadores y dimensiones para cada variable. Se determinaron las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión, así como se realizó la prueba de hipótesis empleando el estadígrafo como es coeficiente de correlación de Pearson, todos los datos se presentaron en tablas y gráficos de barras.

## CAPITULO IV: RESULTADOS

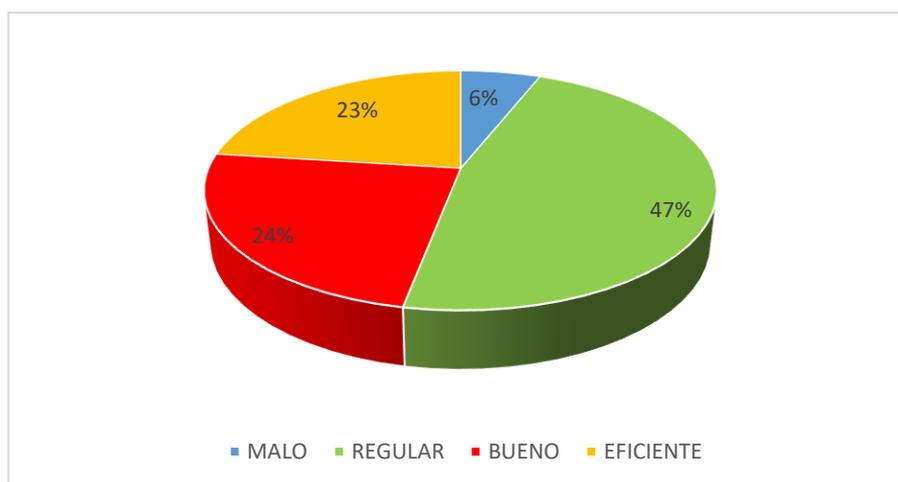
### 4.1 Presentación de resultados.

**Tabla 01. Clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>MALO</b>	00 a 12	6	6%
<b>REGULAR</b>	12 a 24	48	47%
<b>BUENO</b>	24 a 36	24	24%
<b>EFICIENTE</b>	36 a 48	23	23%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>23</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 01. Clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Huánuco**



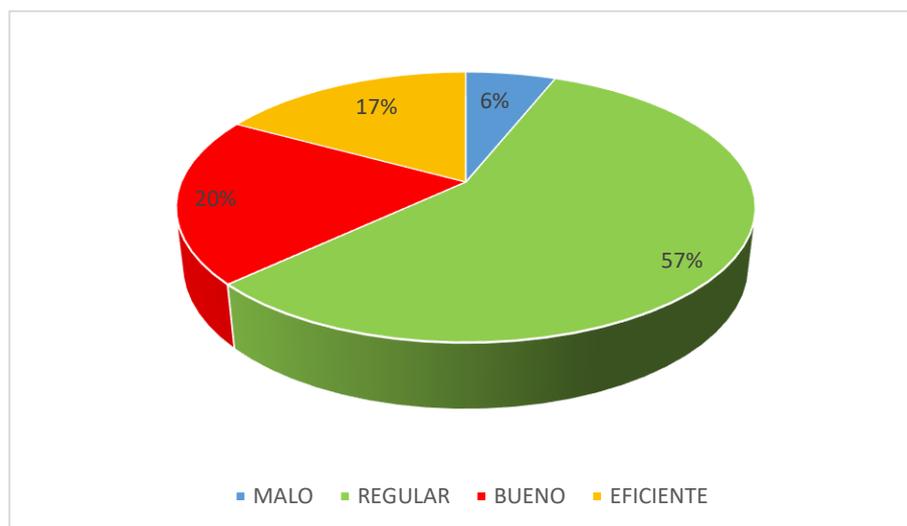
En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 47% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que existe regular clima organizacional, el 24% afirma que existe un clima organizacional bueno, el 23%, clima organizacional eficiente y solo el 6% afirma que existe un mal clima organizacional. Así mismo el promedio del clima organizacional se encuentra dentro de una valoración de regular con 23 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

**Tabla 02. Métodos de mando en la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>MALO</b>	00 a 12	6	6%
<b>REGULAR</b>	12 a 24	58	57%
<b>BUENO</b>	24 a 36	20	20%
<b>EFICIENTE</b>	36 a 48	17	17%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>21</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 02. Métodos de mando en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



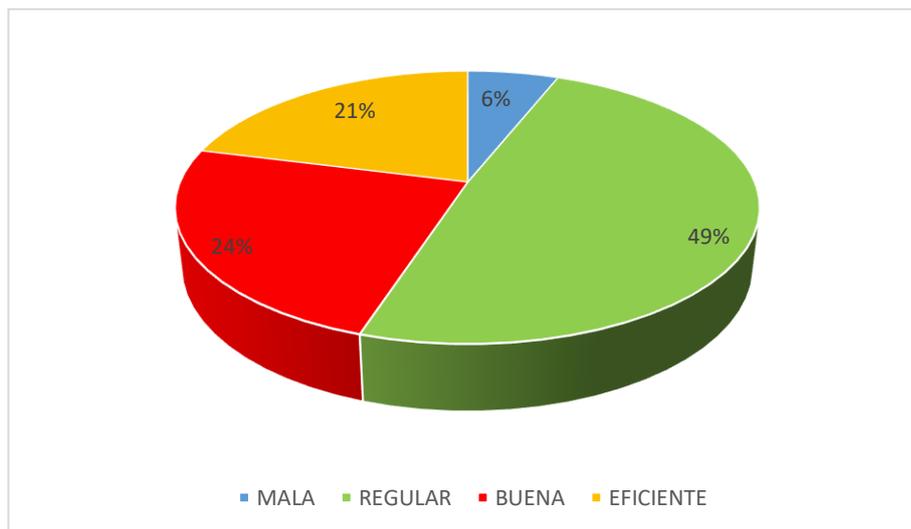
En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 57% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que existe regular métodos de mando, el 20% afirma que existe métodos de mando buenos, el 17%, eficiente métodos de mando y solo el 6% afirma que existe malos métodos de mando. Así mismo el promedio de los métodos de mando se encuentra dentro de una valoración de regular con 21 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

**Tabla 03. Fuerzas motivacionales en la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>MALA</b>	00 a 12	6	6%
<b>REGULAR</b>	12 a 24	50	49%
<b>BUENA</b>	24 a 36	24	24%
<b>EFICIENTE</b>	36 a 48	21	21%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>22</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 03. Fuerzas motivacionales en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



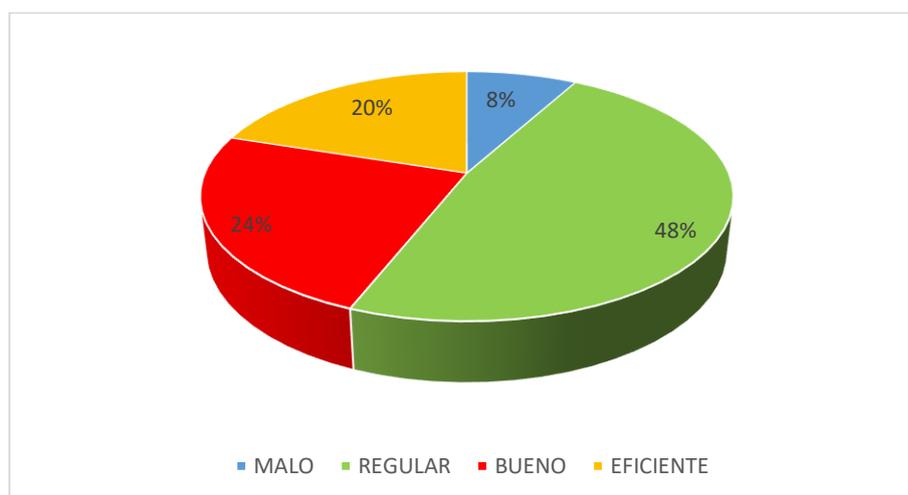
En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 49% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opina que existen regulares fuerzas motivacionales, el 24% afirma que existe buenas fuerzas motivacionales, el 21%, eficientes y solo el 6% afirma que existe un malas fuerzas motivacionales. Así mismo el promedio de las fuerzas motivacionales se encuentra dentro de una valoración de regular con 22 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

**Tabla 04. Procesos de comunicación en la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>MALO</b>	00 a 12	8	8%
<b>REGULAR</b>	12 a 24	49	48%
<b>BUENO</b>	24 a 36	24	24%
<b>EFICIENTE</b>	36 a 48	20	20%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>21</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 04. Procesos de comunicación en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



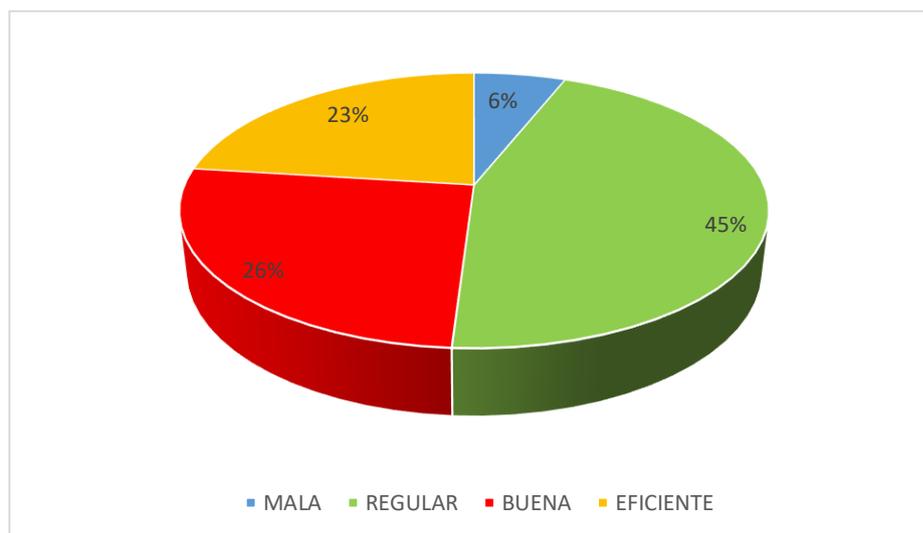
En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 47% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que existen regulares procesos de comunicación, el 24% afirma que existen buenos procesos de comunicación, el 20%, eficientes y solo el 8% afirma que dichos procesos son malos. Así mismo el promedio de los procesos de comunicación se encuentra dentro de una valoración de regular con 21 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

**Tabla 05. Toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>MALA</b>	00 a 12	6	6%
<b>REGULAR</b>	12 a 24	46	45%
<b>BUENA</b>	24 a 36	26	26%
<b>EFICIENTE</b>	36 a 48	23	23%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>23</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 05. Toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



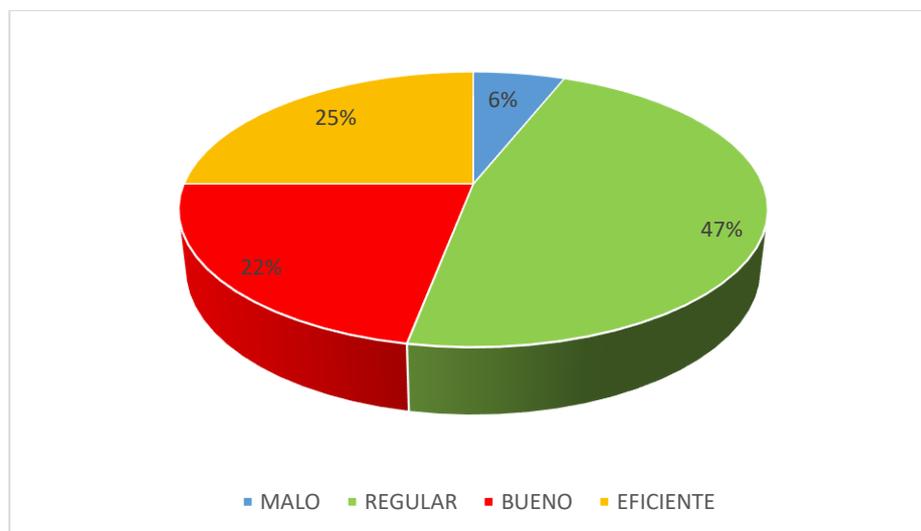
En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 45% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que existe regular toma de decisiones, el 26% afirma que la toma de decisiones es buena, el 23%, eficiente y solo el 6% afirma que la toma de decisiones es mala. Así mismo el promedio de la toma de decisiones se encuentra dentro de una valoración de regular con 23 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

**Tabla 06. Procesos de planificación en la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>MALO</b>	00 a 12	6	6%
<b>REGULAR</b>	12 a 24	48	47%
<b>BUENO</b>	24 a 36	22	22%
<b>EFICIENTE</b>	36 a 48	25	25%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>23</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 06. Procesos de planificación en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



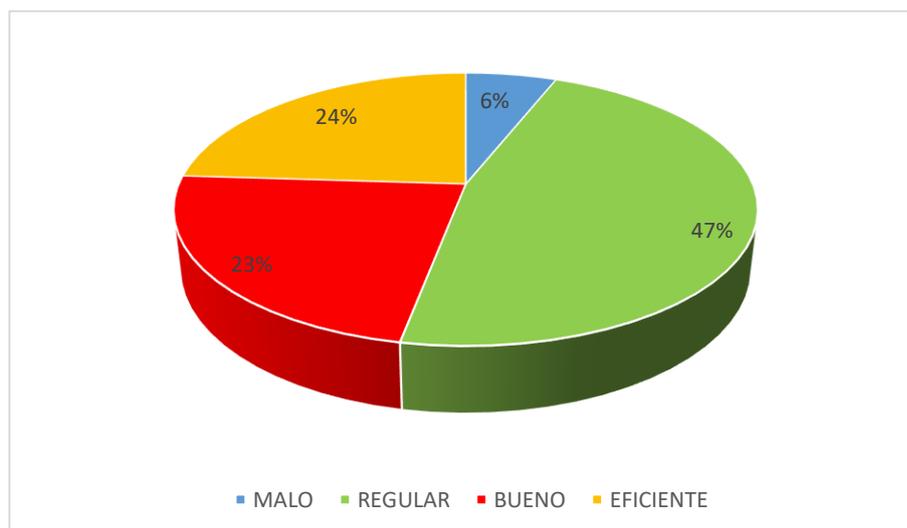
En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 47% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que existe regulares procesos de planificación, el 22% afirma que existe buenos procesos de planificación, el 25%, eficientes procesos y solo el 6% afirma que existe malos procesos de planificación. Así mismo el promedio los procesos de planificación se encuentran dentro de una valoración de regular con 23 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

**Tabla 07. Procesos de control en la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>MALO</b>	00 a 12	6	6%
<b>REGULAR</b>	12 a 24	48	47%
<b>BUENO</b>	24 a 36	23	23%
<b>EFICIENTE</b>	36 a 48	24	24%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>22</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 07. Procesos de control en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



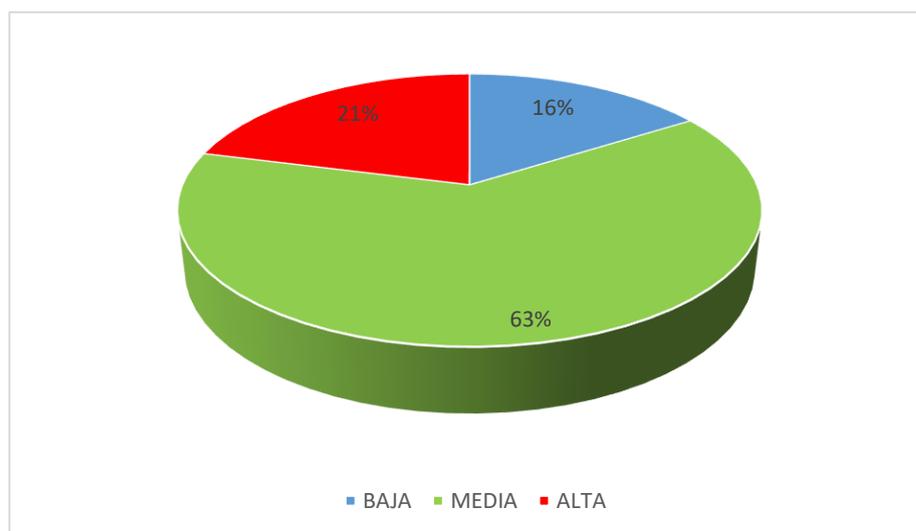
En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 47% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que existe regulares procesos de control, el 23% afirma que existen buenos procesos de control, el 24%, eficientes procesos de control y solo el 6% afirma que existe un malos procesos de control. Así mismo el promedio de los procesos de control, se encuentra dentro de una valoración de regular con 22 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

**Tabla 08. Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>BAJA</b>	00 a 10	16	16%
<b>MEDIA</b>	10 a 20	64	63%
<b>ALTA</b>	20 a 30	21	21%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>17</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 08. Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 63% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que tienen una media o regular satisfacción laboral, el 21% opinan que su satisfacción laboral es alta y el 16% tienen una baja satisfacción laboral. Así mismo el promedio de la satisfacción laboral se encuentra dentro de una valoración de media o regular con 17 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

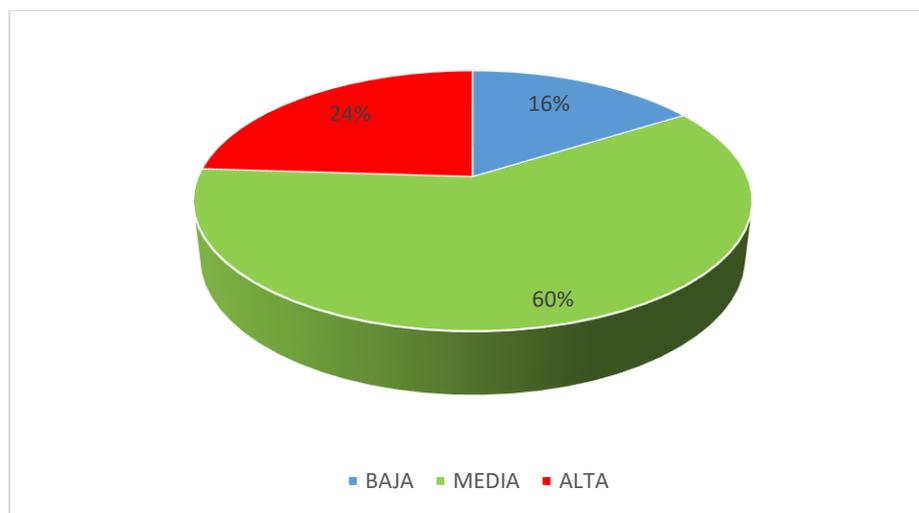
**Tabla 09. Satisfacción con el trabajo en la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>BAJA</b>	00 a 10	16	16%
<b>MEDIA</b>	10 a 20	61	60%
<b>ALTA</b>	20 a 30	24	24%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>18</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017

Elaboración: Propia

**Gráfico 09. Satisfacción con el trabajo en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



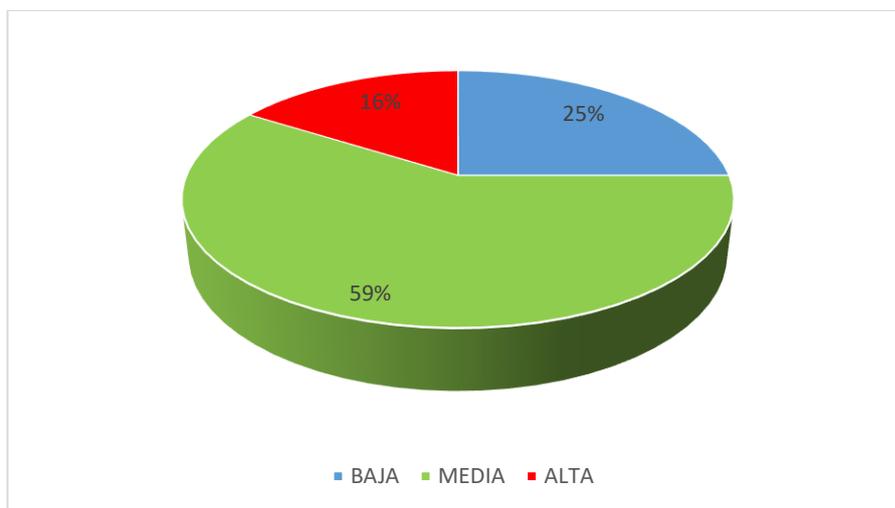
En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 60% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que tienen una media o regular satisfacción con el trabajo, el 24% opinan que su satisfacción con el trabajo es alta y el 16% tienen una baja satisfacción con el trabajo. Así mismo el promedio de la satisfacción con el trabajo se encuentra dentro de una valoración de media o regular con 18 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

**Tabla 10. Satisfacción con el salario en la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>BAJA</b>	00 a 10	25	25%
<b>MEDIA</b>	10 a 20	60	59%
<b>ALTA</b>	20 a 30	16	16%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>14</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 10. Satisfacción con el salario en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



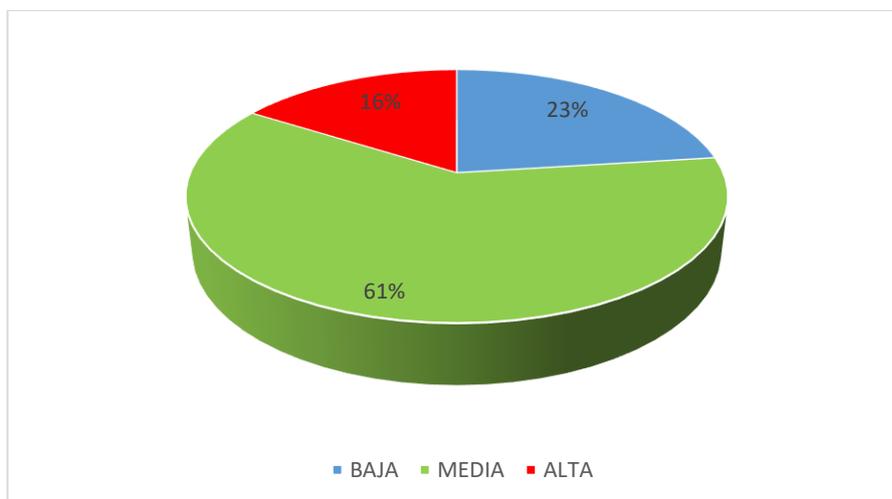
En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 59% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que tienen una media o regular satisfacción con el salario, el 16% opinan que su satisfacción con el salario es alta y el 25% tienen una baja satisfacción con el salario. Así mismo el promedio de la satisfacción con el salario se encuentra dentro de una valoración de media o regular con 14 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

**Tabla 11. Satisfacción con el reconocimiento en la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>BAJA</b>	00 a 10	23	23%
<b>MEDIA</b>	10 a 20	62	61%
<b>ALTA</b>	20 a 30	16	16%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>15</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 11. Satisfacción con el reconocimiento en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



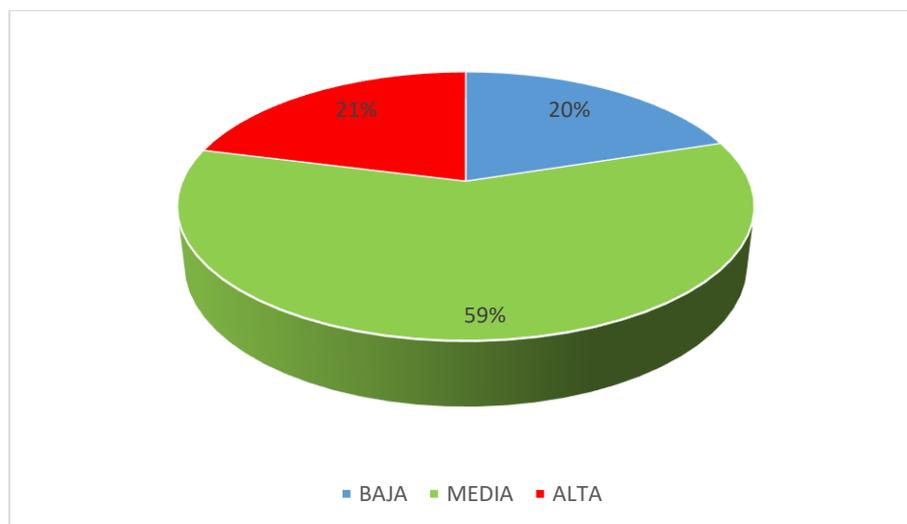
En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 61% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que tienen una media o regular satisfacción con el reconocimiento, el 16% opinan que su satisfacción con el reconocimiento es alta y el 23% tienen una baja satisfacción con el reconocimiento. Así mismo el promedio de la satisfacción con el reconocimiento se encuentra dentro de una valoración de media o regular con 15 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

**Tabla 12. Satisfacción con las condiciones del trabajo en la Municipalidad Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>BAJA</b>	00 a 10	20	20%
<b>MEDIA</b>	10 a 20	60	59%
<b>ALTA</b>	20 a 30	21	21%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>16</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 12. Satisfacción con las condiciones del trabajo en la  
Municipalidad Provincial de Huánuco**



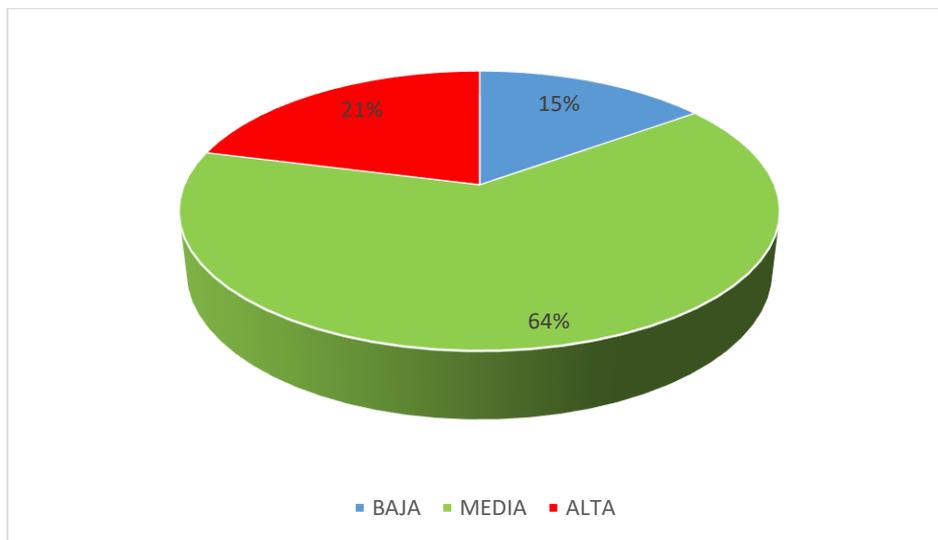
En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 59% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que tienen una media o regular satisfacción con las condiciones del trabajo, el 21% opinan que su satisfacción con las condiciones del trabajo es alta y el 20% tienen una baja satisfacción laboral. Así mismo el promedio de la satisfacción con las condiciones del trabajo se encuentra dentro de una valoración de media o regular con 16 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

**Tabla 13. Satisfacción con los compañeros en la Municipalidad  
Provincial de Huánuco**

VALORACIÓN	<PUNTAJE]	fi	PORCENTAJE
<b>BAJA</b>	00 a 10	15	15%
<b>MEDIA</b>	10 a 20	65	64%
<b>ALTA</b>	20 a 30	21	21%
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>17</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017  
Elaboración: Propia

**Gráfico 13. Satisfacción con los compañeros en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



En la tabla y gráfico adjunto se observa que el 64% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que tienen una media o regular satisfacción con sus compañeros de trabajo, el 21% opinan que su satisfacción con sus compañeros es alta y el 15% tienen una baja satisfacción con sus compañeros. Así mismo el promedio de la satisfacción con sus compañeros de trabajo se encuentra dentro de una valoración de media o regular con 17 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa.

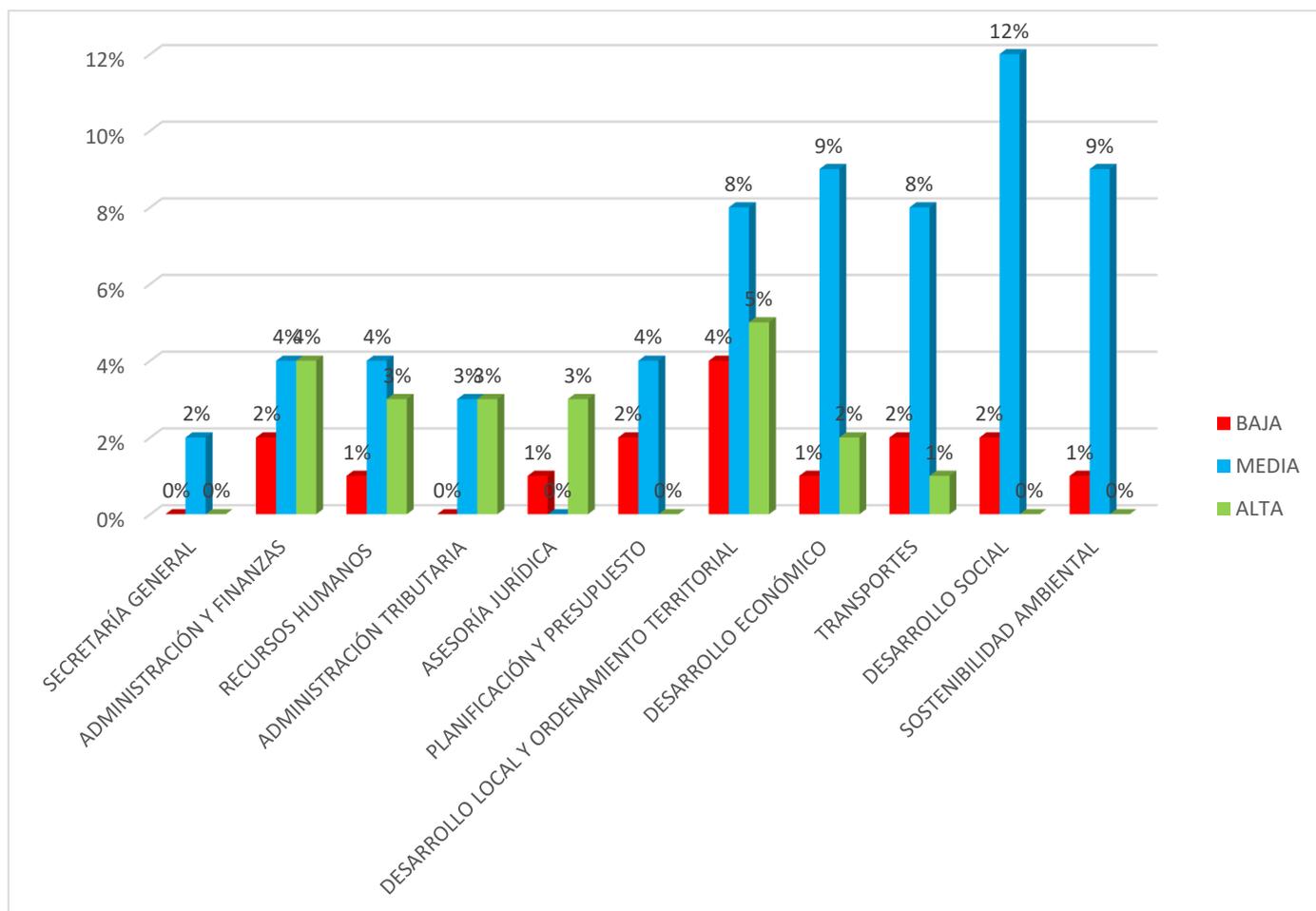
**Tabla 14. Satisfacción laboral por gerencias en la Municipalidad  
Provincial de Huánuco**

Nº	GERENCIAS	BAJA		MEDIA		ALTA		TOTAL	
		n	%	n	%	n	%	n	%
01	SECRETARÍA GENERAL	0	0%	2	2%	0	0%	2	2%
02	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	2	2%	4	4%	4	4%	10	10%
03	RECURSOS HUMANOS	1	1%	4	4%	3	3%	8	8%
04	ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	0	0%	3	3%	3	3%	6	6%
05	ASESORÍA JURÍDICA	1	1%	0	0%	3	3%	4	4%
06	PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	2	2%	4	4%	0	0%	6	6%
07	DESARROLLO LOCAL Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL	4	4%	8	8%	5	5%	17	16%
08	DESARROLLO ECONÓMICO	1	1%	9	9%	2	2%	12	12%
09	TRANSPORTES	2	2%	8	8%	1	1%	11	11%
10	DESARROLLO SOCIAL	2	2%	13	12%	0	0%	15	15%
11	SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	1	1%	9	9%	0	0%	10	10%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>16%</b>	<b>64</b>	<b>63%</b>	<b>21</b>	<b>21%</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado en agosto del 2017

Elaboración: Propia

**Gráfico 14. Satisfacción laboral por gerencias en la Municipalidad Provincial de Huánuco**



En la tabla y gráfico adjunto se observa que los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Local y Ordenamiento territorial y de Administración y finanzas son las que tienen la más alta satisfacción laboral, este hecho se debe porque los trabajadores se encuentran en el puesto que les corresponde sintiendo satisfacción por las funciones que realizan, además porque existe reconocimiento a la labor que realizan con un ambiente de trabajo apropiado y evidencian colaboración y buenas relaciones interpersonales.

## 4.2 Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se formularon las hipótesis de investigación y las hipótesis nulas, luego se empleó el coeficiente de correlación de Pearson; procesando los datos en el software SPSS (v. 23.0)

### Prueba de la hipótesis general:

**Hi:** La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.

**Ho:** La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, no es positiva.

**Correlaciones**

		CLIMA ORGANIZACIONAL	SATISFACCIÓN LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,693**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	101	101
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	,693**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	101	101

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Interpretación:** Como el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.693 se ubica dentro de una correlación moderada positiva y el p-valor (significancia) igual a cero es menor que el error estimado (0,01), se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, es decir, la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.

### Prueba de las hipótesis específicas:

#### Primera hipótesis específica

**Hi:** La relación entre el método de mando y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.

**Ho:** La relación entre el método de mando y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, no es positiva.

#### **Segunda hipótesis específica**

**Hi:** La relación entre las fuerzas motivacionales y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.

**Ho:** La relación entre las fuerzas motivacionales y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, no es positiva.

#### **Tercera hipótesis específica**

**Hi:** La relación entre los procesos de comunicación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.

**Ho:** La relación entre los procesos de comunicación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, no es positiva.

#### **Cuarta hipótesis específica**

**Hi:** La relación entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.

**Ho:** La relación entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, no es positiva.

#### **Quinta hipótesis específica**

**Hi:** La relación entre los procesos de planificación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.

**Ho:** La relación entre los procesos de planificación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, no es positiva.

#### **Sexta hipótesis específica**

**Hi:** La relación entre los procesos de control y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.

**Ho:** La relación entre los procesos de control y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, no es positiva.

		SATISFACCIÓN LABORAL
MÉTODOS DE MANDO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,604** ,000 101
FUERZAS MOTIVACIONALES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,608** ,000 101
PROCESOS DE COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,693** ,000 101
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,675** ,000 101
PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,712** ,000 101
PROCESOS DE CONTROL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,734** ,000 101

En todos los casos la correlación es moderada positiva del mismo modo como el p-valor (significancia) igual a cero es menor que el error estimado (0,01), se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula de cada hipótesis específica.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

Los resultados de la presente investigación indican que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva cuyo valor es de 0.693 y el p-valor (significancia) igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Del mismo modo el clima organizacional y la satisfacción laboral se ubica en promedio en una valoración de regular, donde las dimensiones de menor valoración del clima organizacional le corresponde a los métodos de mando y a los procesos de comunicación y de la satisfacción laboral las dimensiones de menor valoración corresponde a la satisfacción con el salario y con el reconocimiento. Estos resultados se relacionan con investigaciones anteriores como es el caso de:

Baldeón Tejo, Carmen (2015), quien en su trabajo de investigación concluye que los factores asociados a la satisfacción del trabajador en el Hospital IV Huancayo ESSALUD, son la falta de capacitación, la remuneración menor ubicada en el rango de 1500 a 3000 soles, el exceso de trabajo y la falta de trabajo en equipo.

Palomino Oré, Carla Ivonne (2012). Las conclusiones a la que arribó dicha investigadora indican que uno de los mayores fallos de las organizaciones es el de no considerar a sus clientes internos, es decir, a sus empleados, como una clave para el desarrollo ya que ellos son los que reflejan los valores, la calidad y el servicio que tiene la empresa. Para ello se debe inculcar al personal de todos los niveles de la organización una cultura de servicio. Concluyendo que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización,

entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa en cuanto al desempeño.

Bonilla de la Cruz, Eusebio Walter (2012). La investigadora llega a las siguientes conclusiones:

Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la Institución en general. Cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejaran culturas idénticas, estas últimas son: “Tan particulares como huellas digitales”.

Las organizaciones tienen su propia identidad. Por lo cual diremos que la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral depende de cada organización.

Pérez Tenazoa, Néstor Oswaldo y Rivera Cardozo, Pedro Lito (2015). En su tesis concluyen que:

Existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.

En lo que respecta a la dimensión de supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los

planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acorde a las necesidades institucionales.

En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.

En las condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.

Rodríguez, Andrés A., Paz R, María, Lizana, José N. y Cornejo Felipe A. (2012). Concluyen:

Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. Sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales.

Todas las conclusiones manifiestan que entre el clima organizacional y la satisfacción laboral existe una relación directa y que estas variables tienen una valoración mediana o regular coincidiendo con los resultados de la presente investigación

En la presente investigación se ha mostrado la importancia de considerar diferentes argumentos para el clima laboral y la satisfacción laboral; la que tiene su fundamento en el marco teórico y sustenta lo más significativo. Al respecto Gomez, L., Balkin, D. Y Cardy, R. (2001), afirman que el desarrollo de las personas “es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro; se centra tanto en el trabajo actual como en los trabajos que el empleado tendrá que realizar en el futuro. De acuerdo a la investigación realizada; la institución estudiada no

tiene esa perspectiva de brindar a su personal las habilidades y competencias necesarias para enfrentar nuevos retos en el futuro.

Por su parte Chiavenato (2009), sustenta que los procesos de desarrollo de las personas pueden responder a un modelo tradicional o bien a un enfoque moderno. La manera tradicional, corresponde a un modelo casual, con una actitud reactiva, con una visión de corto plazo; a diferencia del enfoque moderno consiste en un modelo planificado, a un esquema intencional, a una actitud proactiva y a una visión de largo plazo.

Compartimos con el enfoque moderno que presenta Chiavenato; no obstante, la Institución en estudio responde al enfoque tradicional en el cual el desarrollo administrativo se reserva para una pequeña sección del personal, solo los niveles más elevados; siendo recomendable migrar al enfoque moderno permitiendo así adoptar una posición estratégica de Recursos Humanos.

En cuanto a la variable satisfacción laboral tomamos lo señalado por Robbins, S. y Judge, T. (2013); manifiestan que un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

De acuerdo a los resultados encontrados compartimos lo manifestado por Robbins, S. Y Judge; porque en la presente investigación se puede decir que, el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores es bajo. Los trabajadores tienen una serie de necesidades, y expectativas que no están siendo atendidas por la institución a la cual prestan sus servicios; lo cual no permite que los trabajadores se sientan identificados con su institución esto conlleva incluso a tener sentimientos negativos hacia el lugar de trabajo.

En cuanto al objetivo general que dice establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, podemos indicar que dicho objetivo se alcanzó ya que existe una relación moderada positiva entre dichas variables; en efecto al tener en cuenta las debilidades existentes en el clima organizacional; se puede entender que estos factores influyen de manera negativa en la satisfacción laboral. Al respecto si se toma como referencia a la Teoría de Higiene-Motivacional, demuestra que la presencia de ciertos

factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1968); los factores que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance), la ausencia de estos factores hace que el nivel de satisfacción sea bajo y nos demuestra de que si se orientaran más esfuerzos en el clima organizacional mejoraría la satisfacción Laboral de los trabajadores de la institución en estudio.

## CONCLUSIONES

- La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva cuyo valor es de 0.693 y el p-valor (significancia) igual a cero es menor que el error estimado (0,01), por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.
- La relación entre las dimensiones del clima organizacional como son los métodos de mando, las fuerzas motivacionales, los procesos de comunicación, la toma de decisiones, los procesos de planificación y los procesos de control tienen una relación positiva con la satisfacción laboral porque de acuerdo a la prueba de hipótesis en todos los casos el p-valor (significancia) que tiene un valor de cero es menor que el error estimado (0.01) por lo que se acepta todas las hipótesis específicas.
- El clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Huánuco en promedio tiene una valoración de regular con 23 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa donde el 47% de los trabajadores de la, opinan que existe regular clima organizacional, el 24% afirma que existe un clima organizacional bueno, el 23%, clima organizacional eficiente y solo el 6% afirma que existe un mal clima organizacional.
- La satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco en promedio tiene una valoración de regular con 17 puntos de acuerdo a nuestra escala valorativa donde el 63% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, opinan que tienen una media o

regular satisfacción laboral, el 21% opinan que su satisfacción laboral es alta y el 16% tienen una baja satisfacción laboral.

- Las dimensiones de menor valoración del clima organizacional le corresponde a los métodos de mando y a los procesos de comunicación y de la satisfacción laboral las dimensiones de menor valoración corresponde a la satisfacción con el salario y con el reconocimiento.

## RECOMENDACIONES

- Las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huánuco deben preocuparse por mejorar el clima organizacional sobre todo los métodos de mando y los procesos de comunicación que ésta sea asertiva y horizontal y no solo vertical para ello es necesario implementar y ejecutar capacitaciones para todo el personal.
- Las autoridades deben implementar un diseño organizativo innovador y emergente para mejorar los procesos administrativos que permitan tener un clima organizacional agradable para el mejor desempeño de las funciones de los servidores públicos.
- Modificar el espacio físico para evitar falencias por parte del personal en el momento de realizar las funciones diarias, tomar en consideración la ubicación del material que se encuentran en las oficinas y acondicionarlas de manera que el empleado se sienta cómodo y realice sus funciones de modo eficaz.
- Las autoridades deben establecer estrategias de motivación e incentivo para logra la satisfacción en las funciones de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Huánuco.
- Las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huánuco, deben planificar incentivos dentro de las normas legales vigentes y reconocimiento por la labor realizada a sus trabajadores puesto que son fuerzas motivacionales importantes.

- Se recomienda a los egresados de nivel universitario e investigadores, tener en cuenta el presente trabajo como un antecedente para futuras investigaciones, relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral servidores públicos municipales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

### Bibliográficas

Burke, W. (1998). *Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo*. México D.F.: SITESA

Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humano*. México: MacGraw-Hill.

Daft R.I. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. 8ª ed. México: Thomson

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10ª Ed). México: McGraw Hill

Flores, R. (2003). *La calidad y excelencia de la membresía en las organizaciones*. Revista Mad, (8), 1-16

Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. (6ª ed). México: Interamericana S.A. de CV.

Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamientos de las organizaciones*. (3ª ed). España: McGraw- Hill.

Maish, E. (2004). *Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional* [versión electrónica]. Gestión en el Tercer Milenio, 13(7), 35-38.

Marín J, Melgar A, Castaño C. (2001). *Teoría y técnica de desarrollo organizacional*. Guatemala: editorial OPS

Navarro R, García A. (2007). *Las teorías “X” y “Y”*. Málaga: Universidad de Málaga

Philip R, Larry J, Keneth R. (1992). *Calidad sola no es suficiente*. Séptima edición. Nueva York, Estados unidos. Asociación americana administrativa

Robbins Stephen. (1999.) *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall;

Robbins Stephen y De Cenzo, D. (2000). *Fundamentos de Administración*. (1ª ed) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. (3ª ed) México: Alfaomega.

Steiner, G. (1999). *Planeación estratégica* (1ra ed.). México: CECSA

Stephen R. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ª ed) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Tito, P. L. (2003). *El trabajador es el recurso más valioso de que dispone las empresas*. *Gestión en el Tercer Milenio*, 6(12), 20-33.

# ANEXO

## ANEXO 1: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

#### DATOS GENERALES:

Cargo:.....Condición laboral: Nombrado ( ) Contratado ( )

**INSTRUCCIONES.** Estimado docente el presente cuestionario que servirá para la toma de datos que permitirá la elaboración de un trabajo de investigación que pretende determinar el clima organizacional. Mucho agradeceré contestar con la mayor veracidad posible el presente cuestionario, de acuerdo a la presente escala valorativa:

**Siempre: 2;**

**A veces: 1;**

**Nunca: 0**

Nº	DIMENSIONES/ÍTEMS	Siempre	A veces	Nunca
<b>MÉTODOS DE MANDO</b>				
01	El mando de los funcionarios y directivos es adecuado			
02	El mando entre colaboradores es adecuado			
03	El mando es muy verticalista y no horizontal			
04	El mando en la municipalidad se ajusta al MOF			
<b>FUERZAS MOTIVACIONALES</b>				
05	La motivación es permanente en el municipio			
06	La motivación es justa y equitativa			
07	La motivación es oportuna			
08	La motivación es pertinente			
<b>PROCESOS DE COMUNICACIÓN</b>				
09	La comunicación en el municipio es oportuna			
10	Existe comunicación asertiva			
11	La comunicación es completa			
12	La comunicación es para todo el personal			
<b>TOMA DE DECISIONES</b>				
13	Las decisiones son oportunas			
14	Las decisiones son equitativas			
15	Las decisiones se ajustan a la normatividad			
16	Las decisiones son compartidas			
<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN</b>				
17	La planificación es anticipada			
18	La planificación es pertinente			
18	La planificación es participativa			
20	La planificación se ajusta a la misión y visión de la organización			
<b>PROCESO DE CONTROL</b>				
21	Existe control es inopinado			
22	Existe control opinado			
23	El control es con la finalidad de corregir los errores			
24	El control es con la finalidad de sancionar			
<b>TOTAL</b>				

## CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

### DATOS GENERALES:

Cargo:..... Condición laboral: Nombrado ( ) Contratado ( )

**INSTRUCCIONES.** Estimado docente el presente cuestionario que servirá para la toma de datos que permitirá la elaboración de un trabajo de investigación que pretende determinar la satisfacción laboral. Mucho agradeceré contestar con la mayor veracidad posible el presente cuestionario, de acuerdo a la presente escala valorativa:

**Siempre:** 2;

**A veces:** 1;

**Nunca:** 0

Nº	DIMENSIONES/ÍTEMS	Siempre	A veces	Nunca
<b>SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO</b>				
01	Se encuentra en el puesto que le corresponde de acuerdo a sus competencias y especialidad			
02	Su productividad en el trabajo le satisface plenamente			
03	Se siente satisfecho(a) por la función que realiza en la municipalidad			
<b>SATISFACCIÓN CON EL SALARIO</b>				
04	Considera que el salario que recibe es justo			
05	El salario es equitativo con todos los trabajadores			
06	Considera que los salarios de los funcionarios, directivos, regidores y otros son demasiados			
<b>SATISFACCIÓN CON EL RECONOCIMIENTO</b>				
07	Existe reconocimiento por la labor que realiza			
08	El reconocimiento es permanente			
09	Se reconoce el esfuerzo de todos los trabajadores			
<b>SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES DEL TRABAJO</b>				
10	El ambiente de su trabajo es apropiado			
11	Cuenta con todo lo necesario para cumplir sus funciones			
12	La imagen y mantenimiento de su oficina es permanente			
<b>SATISFACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS</b>				
13	Existe buenas relaciones interpersonales en la municipalidad			
14	Existe colaboración y ayuda mutua entre los trabajadores			
15	Se encuentra satisfecho con sus compañeros del municipio			
<b>TOTAL</b>				

**ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2016**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema Principal</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>-¿Cuál es la relación entre el método de mando y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?</p> <p>-¿Cuál es la relación entre las fuerzas motivacionales y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?</p> <p>-¿Cuál es la relación entre los procesos de comunicación y la satisfacción laboral en la</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>-Determinar la relación entre el método de mando y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p> <p>-Determinar la relación entre las fuerzas motivacionales y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p> <p>-Determinar la relación entre los procesos de comunicación y la satisfacción laboral en la</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>-La relación entre el método de mando y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.</p> <p>-La relación entre las fuerzas motivacionales y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.</p> <p>-La relación entre los procesos de comunicación y la satisfacción laboral en la</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b></p> <p><b>Clima organizacional</b></p> <p>Cuyas dimensiones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Métodos de mando</li> <li>-Fuerzas motivacionales</li> <li>-Procesos de comunicación</li> <li>-Toma de decisiones</li> <li>-Proceso de planificación</li> <li>-Proceso de control</li> </ul> <p><b>VARIABLE 2:</b></p> <p><b>Satisfacción laboral</b></p> <p>Cuyas dimensiones son:</p>	<p><b>Tipo y nivel de investigación:</b> Tipo no experimental de alcance correlacional</p> <p><b>Diseño de estudio:</b> Correlacional-transversal</p> <p><b>Población y muestra:</b> La población lo conformaron 312 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco y la muestra probabilística lo conformaron 101 trabajadores.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos:</b> La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios que midieron el clima</p>

<p>Municipalidad Provincial de Huánuco?</p> <p>-¿Cuál es la relación entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?</p> <p>-¿Cuál es la relación entre los procesos de planificación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?</p> <p>-¿Cuál es la relación entre los procesos de control y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco?</p>	<p>Municipalidad Provincial de Huánuco.</p> <p>-Determinar la relación entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p> <p>-Determinar la relación entre los procesos de planificación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p> <p>-Determinar la relación entre los procesos de control y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco.</p>	<p>Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.</p> <p>-La relación entre la toma de decisiones y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.</p> <p>-La relación entre los procesos de planificación y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.</p> <p>-La relación entre los procesos de control y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huánuco, es positiva.</p>	<p>-Satisfacción con el trabajo</p> <p>-Satisfacción con el salario</p> <p>-Satisfacción con el reconocimiento</p> <p>-Satisfacción con las condiciones del trabajo</p> <p>-Satisfacción con los compañeros</p>	<p>organizacional conformado por 24 ítems y otro que midió la satisfacción laboral conformado por 15 ítems.</p>
---	---	--	---	---

### ANEXO 3: FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
		Cuestionario para medir el clima organizacional	LIVIA CORNELIA BETETA RUMI
<b>TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2016</b>			

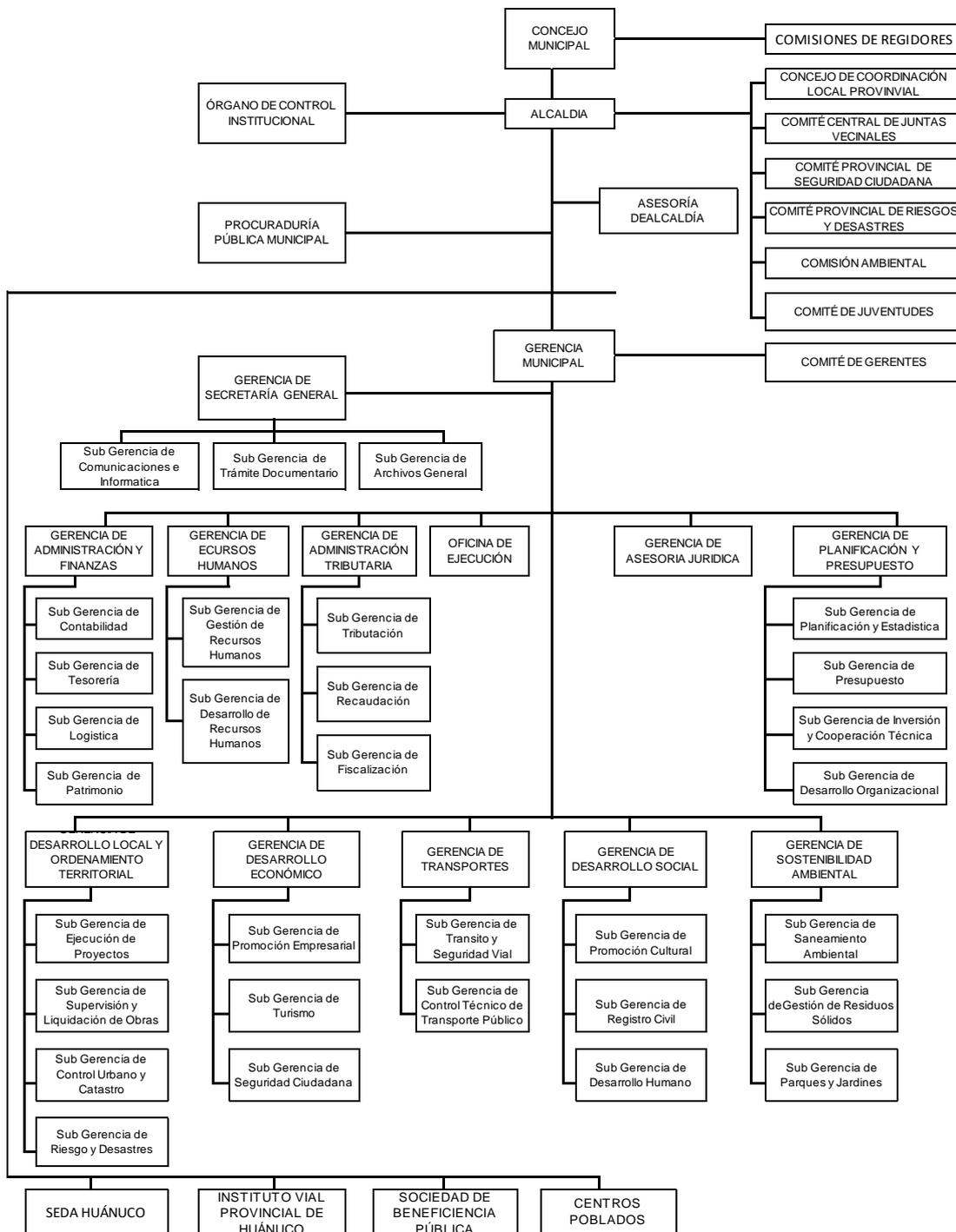
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos					
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación					
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones					
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación					
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					
<b>III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:</b>						
_____						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado ( )</li> <li>• El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )</li> </ul>						
<b>IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:</b> _____						
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>DNI</b>	<b>Firma del Experto</b>		<b>Teléfono</b>		

## FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
		Cuestionario para medir la satisfacción laboral	LIVIA CORNELIA BETETA RUMI
<b>TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO - 2016</b>			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
<b>1. CLARIDAD</b>	Está formulado con lenguaje apropiado					
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Está expresada en conducta observada					
<b>3. ACTUALIDAD</b>	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
<b>4. ORGANIZACIÓN</b>	Existe una organización lógica					
<b>5. SUFICIENCIA</b>	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					
<b>6. INTENCIONALIDAD</b>	Orientado a la consecución de los objetivos					
<b>7. CONSISTENCIA</b>	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación					
<b>8. COHERENCIA</b>	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones					
<b>9. METODOLOGÍA</b>	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación					
<b>10. PERTINENCIA</b>	Es útil y adecuado para la investigación					
<b>III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:</b>						
_____						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado ( )</li> <li>• El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )</li> </ul>						
<b>IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:</b> _____						
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>DNI</b>	<b>Firma del Experto</b>		<b>Teléfono</b>		

## ANEXO 4: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO

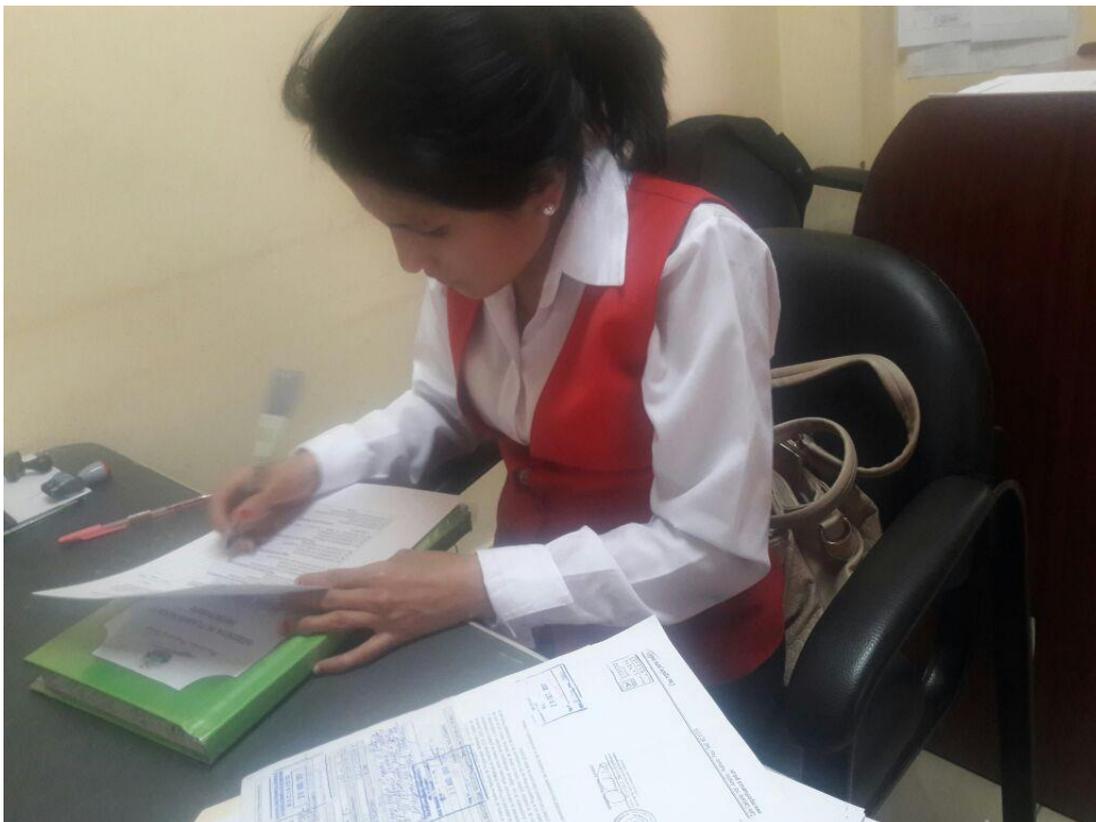


órgano Normativos, de Fiscalización y de Gobierno  
 órgano de Alta Gerencia  
 Órgano Consultivos y de Participación Vecinal  
 Órgano de Control  
 Órgano de Defensa

Órgano de Apoyo  
 Órgano de Asesoría  
 órgano de Línea  
 Órgano Descentralizados  
 Sub Gerencias que se dividen las Distintas Clases Organo

### ANEXO 5. EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS





TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO  
CONTESTANDO LOS CUESTIONARIOS



LA INVESTIGADORA DESPUÉS DE APLICAR LOS INSTRUMENTOS DE TOMA DE DATOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO