



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Y EDUCACION**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**INFLUENCIA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA
CMAC – PIURA DE LA PROVINCIA SANTA CRUZ REGIÓN
CAJAMARCA – 2016**

PARA OBTENER EL GRADO DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

AUTOR

BACH. ROMERO SOTO CLOVER ALEX

CHICLAYO – PERÚ

2017



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Y EDUCACION**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**INFLUENCIA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA
CMAC – PIURA DE LA PROVINCIA SANTA CRUZ REGIÓN
CAJAMARCA – 2016.**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

AUTOR

BACH. ROMERO SOTO CLOVER ALEX

CHICLAYO – PERÚ

2017

DEDICATORIA

A mis padres Tomás y Nilda por inculcarme la práctica de valores, sus consejos y apoyo; pilares de motivación constante que me permiten ser una persona visionaria para lograr mis objetivos.

A mi familia que son el soporte de mi vida y estoy seguro van a compartir conmigo la alegría de haber alcanzado una de las muchas metas que me he propuesto para llegar a ser un profesional.

AGRADECIMIENTO

La elaboración de la presente tesis, no hubiese sido posible, sin la bendición de Dios que me da fuerza espiritual cada día, para enfrentar la vida con alegría y poder superar las dificultades

A los docentes de la Universidad Alas Peruanas, en especial a los de la Escuela Administración y Negocios Internacionales por compartir sus experiencias académicas con profesionalismo para crecer como persona y profesional

Agradecimiento especial al asesor por su ejemplo de constancia y profesionalismo durante el desarrollo de esta tesis

RESUMEN

La presente investigación expone los resultados de la investigación descriptiva explicativa, con un enfoque cualitativo, en el que se determina la relación entre el clima y la satisfacción del personal que labora en la en la Cmac – Piura de la Provincia Santa Cruz, región Cajamarca – 2016; el clima institucional constituye uno de los pilares fundamentales para las relaciones adecuadas en una institución y depende de la manera como se practica las normas de convivencia para que aporte satisfacción y actitud positiva en el trabajo; en este sentido, se aplicó una encuesta aplicada a los trabajadores y se concluyó que existe una percepción de relativa significación de un ambiente laboral propicio. Las convicciones laborales resultan poco consistentes con una cultura institucional fuerte. Se pudo percibir además, que no hay identificación de los trabajadores con los objetivos de la organización, prevaleciendo para ellos sus objetivos personales.

PALABRA CLAVE: Clima, satisfacción laboral, empresa, organización, optimización, objetivos empresariales.

ABSTRACT

This research presents the results of a descriptive descriptive research with a qualitative approach, in which the relationship between the climate and the satisfaction of the personnel working in the Cmac - Piura of the Province of Santa Cruz, Cajamarca - 2016; The institutional climate constitutes one of the fundamental pillars for the appropriate relations in an institution and depends on the way in which the norms of coexistence are practiced so that it contributes satisfaction and positive attitude in the work; In this sense, a survey was applied to the workers and it was concluded that there is a perception of relative significance of a favorable working environment. Labor convictions are inconsistent with a strong institutional culture. It was also possible to perceive that there is no identification of the workers with the objectives of the organization, prevailing for them their personal goals.

KEY WORD: Climate, job satisfaction, company, organization, optimization, business objectives.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
INTRODUCCIÓN	x

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema	12
1.2. Formulación del Problema	20
1.2.1. Problema General	20
1.2.2. Problemas secundarios	21
1.3. Objetivos de la Investigación	21
1.3.1. Objetivo General	21
1.3.2. Objetivos Específicos	21
1.4. Justificación del estudio	21
1.5. Limitaciones de la Investigación	24

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio	27
2.2. Bases Teóricas	32
2.2.1. Teoría del clima organizacional	32
2.2.2. La teoría Z	35
2.2.3. Teoría X y teoría Y	37
2.3. Base conceptual	39
2.3.1. Clima Institucional	39
2.3.2. Satisfacción laboral	52
2.4. Definición de términos	63
2.5. Hipótesis	68
2.5.1. Hipótesis General	68
2.5.2. Hipótesis Específica	68
2.6. Variables	68
2.6.1. Determinación de variable	68
2.6.2. Definición Conceptual de la Variable	68
2.6.3. Definición operacional de la variable	69
2.6.4. Operacionalización de la Variable	70

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1. Tipo y nivel de investigación	73
3.1.1. Diseño de estudio	73
3.1.2. Tipo de Investigación	73
3.1.3. Nivel de Investigación	73
3.2. Método	73
3.2.1. Método Descriptivo	73
3.2.2. Método Analítico	73
3.3. Descripción del ámbito de la investigación	74
3.4. Población y Muestra	75

3.4.1. Población	75
3.4.2. Muestra	75
3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	75
3.5.1. Técnicas	75
3.6. Validez y confiabilidad del instrumento	77
3.7. Plan y recolección del procesamiento de datos	77
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	
4.1. Análisis e interpretación de resultados	79
4.1.1. Variable independiente clima institucional	79
4.1.2. Variable dependiente satisfacción laboral	89
CAPÍTULO V	
DISCUSIÓN	
5.1. Explicandums de la correlación hipotética	98
5.2. Contrastación de la Hipótesis	101
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
ANEXOS	115

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 01 Operacionalización de variables	70
Tabla 02 Validez y confiabilidad del instrumento	77
Tabla 03 Nivel de percepción del clima institucional	79
Tabla 04 Apreciación de las condiciones del clima institucional	82
Tabla 05 Valoración de los tipos de clima institucional	85
Tabla 06 Administración organizacional	87
Tabla 07 Nivel de percepción de la satisfacción laboral	90
Tabla 08 Valoración de los factores de satisfacción laboral	93
Tabla 09 Explicandums de la relación hipotética	98
Tabla 10 Síntesis de los resultados	103

FIGURAS

Figura 01 Resultado del nivel de percepción del clima institucional	79
Figura 02 Resultado apreciación de las condiciones clima institucional	82
Figura 03 Resultados de valoración de los tipos de clima institucional	85
Figura 04 Resultados del nivel de administración organizacional	87
Figura 05 Resultados del nivel de percepción de la satisfacción laboral	90
Figura 06 Resultados de valoración de los factores de satisfacción laboral	94

INTRODUCCIÓN

La preocupación por optimizar la productividad en las organizaciones y el creciente valor al sistema humano social, como el capital más importante, para el éxito organizacional, ha determinado la demanda por servicios que permitan conocer del funcionamiento de procesos y resultados asociados al desempeño laboral. El clima institucional influye determinadamente en la satisfacción de las personas que labora en una empresa y cuando esto no sucede, el grado de satisfacción disminuye, debido a factores que tienen que ver con los conflictos laborales, la competencia desleal entre los trabajadores, la falta de confianza, el cumplimiento de funciones sin creatividad, etc. características que bajan la productividad y atentan con los objetivos de una empresa entendido como el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, permite ser un aspecto de diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y fortalecer el funcionamiento de procesos y los resultados organizacionales. Estas razones motivaron para explicar la relación entre el clima institucional y el grado de satisfacción del personal que labora en la Cmac – Piura de la Provincia Santa Cruz – 2016.

Para lograr el objetivo propuesto se tuvo en cuenta los procedimientos de la investigación sustantiva básica descriptiva explicativa que permitió la utilización de la observación, el análisis y la interpretación de una encuesta en base al método del análisis y la síntesis; así como de la deducción científica en base a las teorías y fundamentos teóricos de las variables y se concluyó que “El clima institucional influye positiva o negativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, en el caso de la Cmac – Piura de la sede Santa Cruz, la percepción del 67% que considera un clima institucional negativo influye en el 49% de los trabajadores que consideran tener un grado negativo de satisfacción laboral, en base a aspectos como la

organización, cultura organizacional, clima institucional favorable, condiciones sociales, ambientales, temporales, la estructura, administración de conflictos y recompensas”. Los resultados permiten deducir que al mejorar el clima institucional se incrementa el grado de satisfacción del personal que labora en Cmac – Piura expresado en el desarrollo de su desempeño con creatividad y mejores expectativas para el logro de los objetivos que constituye dicha empresa.

Resultados que permite expresar que el clima institucional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, y se puede constituir en una alternativa para introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los trabajadores de una empresa, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, intervenciones en la organización, la planificación estratégica; pero también los cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa que repercutan en la mejora de procesos productivos propuestos en los objetivos de una empresa.

Los resultados que se esbozan en la presente investigación está estructurado en cinco capítulos, en el primero, se considera el análisis de la realidad problemática, los objetivos y fundamentos de la investigación; en el segundo capítulo se sintetiza el estudio teórico científico de las variables así como el estudio hipotético, operacionalización de las variables y en el tercer capítulo, la determinación de los instrumentos de investigación, cuarto capítulo, el análisis e interpretación de los resultados de la investigación que se sintetizan en las conclusiones y las recomendaciones.

Considerando que el análisis de la realidad de las empresas, permite ubicarse oportunamente al son de las nuevas propuestas organizaciones, del dinamismo y nuevas actitudes que asuma

el personal para que la misión y visión sintetizada en los objetivos se logren deo en consideración los resultados de esta investigación que, producto del análisis y reflexión de los lectores les permita dar nuevas respuestas y alternativas para enrumbar sus funciones y responsabilidades en una organización.

El autor

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

A nivel internacional

Sobre todo en los países sub desarrollados, en las empresas en donde los trabajadores están mal pagados la calidad profesional se encuentra mermada o limitada, siendo los perjudicados los colaboradores; de igual manera esta situación afecta el clima institucional que se vive en la empresa. Al respecto (Morales, 2010 p. 3) expresa que “cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios económicos. Por supuestos, las maneras de crear ambientes positivos y la diversidad de factores implícitos son tan amplias que los investigadores se han visto con serios problemas para “objetivizar” sus resultados. No obstante, la evidencia inclina la balanza a que las relaciones que establecen los jefes con sus colaboradores tienden a ser un factor determinante en esta cadena clima organizacional - satisfacción laboral – productividad” apreciación básica de la necesidad de crear ambientes empresariales adecuados para que los trabajadores se sientan a gusto y contribuyan de una manera creativa con el desarrollo empresarial, condiciones que aún no se aprecian en nuestro país.

La satisfacción laboral es la respuesta actitudinal que un trabajador tiene frente a las funciones que cumple en la empresa, por lo que estas actitudes son determinadas por las características actuales del puesto de trabajo, por el clima laboral que percibe, como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”; esta característica no se logran en las empresas que ven de manera unilateral a la productividad – beneficio solo de unos cuantos, porque pronto se siente el descontento en los demás. Característica que se aprecia en empresas estatales que hacen fracasar este tipo de gestión, para dar paso a las empresas privadas que sí tienen otra manera de percibir las acciones. La baja productividad (calidad, servicio, otros) en las empresas

no solo afecta internamente sino se refleja en la colectividad ya que la imagen corporativa de los trabajadores declina, sea por la atención que se le haya brindado o en producto en general no fue satisfactorio ni lleno las expectativas por las cuales lo adquirió o pidió ese servicio. Por lo que, la falta de un trabajo corporativo, de liderazgo compartido, de un clima agradable conlleva a que la demanda de sus productos o servicios bajen, las ventas sean muchos menores difíciles de recuperar al estar en un campo tan competitivo que si uno pierde otro gana a los clientes insatisfechos.

Al respecto Morales (2011), observa que existen empresas extranjeras que ganan los clientes que no son satisfechos; así de manera directa el gobierno, o mejor dicho el Estado, también pierde ya que el dinero se va al exterior, por tanto no genera inversión en nuestro país. Esta es otra de las razones para que sigamos siendo uno de los países más consumidores y casi nada productivos en términos de bienes o servicios propios.

Fuentes (2010), considera que la satisfacción laboral es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización, por ello es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos en la productividad.

A nivel del Perú

Las empresas no han logrado un desarrollo en la satisfacción laboral en sus trabajadores. Cada empresa ha tenido su época de oro y esa es la que forma parte de su identidad, la que se añora pero no se hace nada por superarse. Existen varios factores por los cuales la satisfacción laboral no despegar en nuestras Empresas. Uno de esos factores es la falta del trabajo en equipo y la falta de liderazgo de cada uno de

los agentes, esta deficiencia ha hecho que el proyecto institucional, entre otros sea el reflejo de un grupo de interesados, y que la otra parte de los agentes no se involucran no conoce, menos pone en práctica o realiza su quehacer con miras a alcanzar sus objetivos estratégicos institucionales.

En nuestro país y de manera genérica en empresas que solo buscan el lucro no se generan ambientes de trabajo armónico o confunden el bienestar de unos cuantos de la empresa, como que tienen que asumirlo todos y piden que sus trabajadores sean colaboradores, responsables, productivos al cien por ciento como su principal obligación, pero sin velar por las exigencias y necesidades de sus empleados y pronto se verá un déficit de productividad reflejado este como poca ganancia. Por su manera de “gobernar” poco humanista y desapegado totalmente a mediar los conflictos que esto pueda crear, busca únicamente productividad exigiendo, multando, presionando, amenazando con despidos, o baja de salarios, así, no viendo el trasfondo de lo que en realidad ocurre. Si no se logra tener un personal satisfecho no se lograra mayor cosa en la organización, por tanto tiene que ver con el clima institucional que se genera desde los líderes.

También se visualiza que en las empresas se han difundido estrategias para los planes de desarrollo empresarial, a partir de la misión y visión; pero en el fondo en estas actividades de organización y planificación no participan todos los miembros de la empresa, de modo que los principales actores (los empleados) no están familiarizados con la misión, visión, objetivos estratégicos, valores de la empresa, por lo tanto no son parte de su identidad empresarial. Los gerentes exigen el cumplimiento de estos perfiles empresariales, pero los trabajadores no lo sienten así y generan conflictos que van afectando el clima laboral; frente a esta acción poco se espera que de todas las partes de la organización y asesoría del departamento de recursos humanos, ya que este

es el mediador directo entre los colaboradores y la organización su accionar debe estar encaminada a cubrir necesidades básicas (alimentación, vestimenta, salud, seguridad, otros) de todos los miembros de la organización.

Una gran disputa e insatisfacción que se da generalmente en las organizaciones es el no reconocimiento de las horas extras sea parcial o totalmente, que por el desconocimiento de los colaboradores o por temor a ser despedidos no dan aviso de este tipo de injusticia a las autoridades pertinentes (ministerio de relaciones laborales) cosa que genera un trabajo poco eficiente de los trabajadores, lo hacen de mala gana y genera un clima laboral inadecuado.

A nivel de la empresa Cmac -Piura de la provincia Santa Cruz-2016, se observa que el clima y satisfacción laboral ha disminuido y ha decaído con el transcurrir de los años.

Por ello, a través del presente trabajo de investigación se busca evidenciar la problemática antes encontrada y determinar la relación entre el nivel satisfacción y clima institucional en los trabajadores de la mencionada empresa.

Refiriéndose al contexto de la investigación cabe considerar los siguientes aspectos básicos de la provincia Santa Cruz.

Geográficamente la provincia Santa Cruz se ubica en la región Cajamarca, se extiende en diferentes pisos altitudinales o regiones geográficas. Santa Cruz cuenta con 141 993 Hectáreas; de las cuales sólo 55,532 son aptas para la agricultura y ganadería (18 606 Has para agricultura y 36 926 para ganadería).

Santa Cruz se encuentra a 1970 m.s.n.m. cuenta con extensión territorial de 1423.38 Km², que representa el 4.25% del territorio regional.

Se divide en once distritos:

- Santa Cruz.
- Andabamba.
- Catache.
- Chancay Baños.
- Ninabamba.
- Pulán.
- Saucepampa.
- Sexi.
- Utcyacu.
- Yauyucán.

La provincia de Santa Cruz, limita:

- Al Norte con la provincia de Chota.
- Al Este con la provincia de Hualgayoc.
- Al Sur con la provincia de San Miguel.
- Al Oeste con la región Lambayeque.

El sistema de tala, quema y limpia, son la manifestación objetiva de un determinado orden sociocultural, en el cual los campesinos se ven obligados a presionar sobre los recursos naturales, para sobrevivir.

Sistematizando todo ello, en la provincia de Santa Cruz se nota:

- Agricultura extensiva.
- Desfertilización de los suelos.

- Tendencia al consumismo de productos.
- Técnicas de riego que en vez de ser beneficiosa.
- Mala utilización de los recursos hídricos como la cuenca hidrográfica Chancay Baños – Lambayeque.
- Persistencia de agricultores y profesionales convencionales.
- Presión de firmas comerciales y agroquímicos.
- Desinformación de la población, acerca de los peligros de contaminación y destrucción de la vida, debido a la explotación minera en especial de las minas ubicadas en el sector La Zanja del distrito de Pulán.
- Degradación del medio ambiente debida a un uso no sostenible de los recursos naturales.
- Degradación del medio ambiente debido a contaminación o sea agregar o añadir elementos.

Todos los distritos de la provincia de Santa Cruz, celebran fiestas religiosas, que son motivos para la concentración de actividades comerciales y culturales.

En la provincia Santa Cruz, se ubican las aguas termales Chancay Baños, al Nor Este de la ciudad de Santa Cruz. Son aguas termomedicinales, de gran valor curativo, especialmente de las enfermedades derivadas de las articulaciones, la fertilidad, infecciones de la piel, etc. Estos baños, a diferencia de los Baños del Inca de Cajamarca, se usa el agua al natural, sin necesidad de mezclarlas con agua, pues su temperatura es soportada por el cuerpo humano. Actualmente, cuenta con un albergue, hotel, restaurante, energía eléctrica, televisión, etc.

La población de Santa Cruz ha aumentado progresivamente desde 41,621 en el año

1,972 hasta 46,110 en el año 1,993; sin embargo en los años siguientes muestra una disminución y en el año 2007 es de 43,856 habitantes, lo que significó una disminución del 4.9% y en la actualidad 46 000 habitantes.

La distribución de la población en el territorio de nuestra provincia cruceña está concentrada en 3 distritos en Santa Cruz (23.3%), Catache (21.8%) y Pulán (11.1%), viven más de la mitad de la población de la provincia con 56.2%; en el otro extremo se encuentra Sexi, donde sólo habita el 1.2% de la población de la provincia, con 515 habitantes.

El hecho que Santa Cruz cuente con más población rural que urbana, tiene repercusiones importantes en la economía, por lo que es menester que se considere estos datos para realizar acciones necesarias para la tecnificación de las actividades agrícolas y pecuarias.

Según datos del INEI (2007), en la Población Económicamente Activa de la provincia de Santa Cruz, de 15 años a más (11,001 personas), predominan los trabajadores independientes con el 49% que según la definición del INEI son personas que explotan “su propio negocio o que ejerce por su cuenta una profesión u oficio, o tiene trabajadores remunerados a su cargo. Ejemplo: pintor de carteles, vendedora de fruta” añadiríamos allí propietarios de bodegas, puesto en los mercados, etc., la segunda actividad en importancia es el “Trabajador familiar no remunerado” 20%, son personas que trabajan sin remuneración en una empresa o negocio familiar dirigida por un pariente, el 15% son Empleados, es decir aquellos que según el INEI desempeñan una ocupación eminentemente intelectual.

Un dato importante es conocer el nivel educativo de la Población Económicamente Activa de la provincia de Santa Cruz, de 15 años a más (11,001 personas), el 44.5%

tiene solamente educación primaria, el 31% tiene educación secundaria, el 8.2% no tiene ningún nivel, sólo el 5.1% tiene educación universitaria completa.

Se puede decir que es muy bajo el nivel educativo la PEA de Santa Cruz de 15 años a más, lo cual tiene las siguientes repercusiones:

- Para que se constituyan negocios en la provincia se necesitan en algunos casos mano de obra calificada y esta no existe.
- Los que actualmente constituyen la PEA se dedican a actividades económicas como el transporte, ya sea en ómnibus, combis o en mototaxi y es posible que no cuenten con ningún nivel educativo, por lo tanto no respetan las normas de tránsito, porque no lo conocen, pues no saben leer y si saben han caído presa del analfabetismo por desuso.
- Una de las actividades de enorme potencial en la provincia es el Turismo, para su desarrollo se necesitan guías, orientadores, que conozcan la historia, la cultura que brinden un trato amable y educado a los visitantes, para ello no existiría la base en la PEA actual, habrá que formarlo.

La agricultura en Santa Cruz es actualmente la principal actividad económica. Se estima que un poco más del 70% de la PEA ocupada se dedica a estas actividades. Los variados climas de la provincia permiten una diversidad de cultivos, aunque predominan los cultivos de autoconsumo, tales como maíz amiláceo, maíz amarillo, menestras, trigo, cebada, papa, yuca, camote, arrachaca, oca, olluco, hortalizas, legumbres, frutas, caña de azúcar, cacao y café. La producción agrícola es casi totalmente orientada al autoconsumo, y los pocos excedentes de la producción agrícola se comercializan en Chongoyape y en Chiclayo.

En cuanto a la producción ganadera, unas 36,926 hectáreas, equivalentes al 26.04%, del

total de área del territorio provincial, son tierras aptas para la ganadería. Son pastos naturales, montes y bosques ralos. Tierras con pastos cultivados hay solamente 39 hectáreas. En mayo del 2009, había en Santa Cruz una población de 32554 cabezas de ganado, de ellas un 92.60% son de raza criolla, el restante 7.40%, son de las raza Holstein, Brown Swiss, Hereford, Charolais y Cebú. Una pequeña parte de la producción de carne y leche se consume en Santa Cruz, porque la casi totalidad del ganado, sale, hacia las ciudades de la costa, principalmente Chiclayo.

En cuanto al comercio en la provincia de Santa Cruz vende sus excedentes productivos, principalmente agropecuarios y artesanales, tales como ganado en pie, leche fresca, quesos, aguardientes de caña, papa, café, maíz amiláceo, maíz amarillo, algunas hortalizas, arracacha, camote, monturas de cuero, aperos de montar, sogas de cabuya, sombreros de paja, etc. mayoritariamente en Chiclayo, y algunas pocas cosas en Cajamarca. Y se abastece de productos manufacturados e industriales, tales como insumos agropecuarios, herramientas, máquinas, electrodomésticos, ropa, calzado, abarrotos, medicinas, etc. fundamentalmente de Chiclayo, la provincia de Santa Cruz vende productos primarios de bajo costo y compra productos manufacturados e industriales que tienen mayor valor agregado y precios más altos.

La comercialización, de lo que se produce en la mayoría de los territorios de Santa Cruz, tiene una cantidad de limitaciones, la carencia de carreteras y caminos.

Estas razones, entre otras tantas, hacen que los campesinos produzcan principalmente para el autoconsumo.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la influencia del clima institucional en la satisfacción del personal

que labora en la empresa Cmac – Piura de la Provincia Santa Cruz región Cajamarca – 2016?

1.2.2. Problemas secundarios

1. ¿Cómo es el clima institucional en la empresa Cmac – Piura provincia de Santa Cruz – 2016?
2. ¿Cuáles son los factores determinantes que podrían mejorar el clima institucional en la empresa Cmac – Piura Provincia de Santa Cruz 2016?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Explicar la influencia del clima institucional en la satisfacción del personal que labora en la empresa Cmac – Piura de la Provincia Santa Cruz región Cajamarca – 2016.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar el clima institucional del personal que labora en la empresa Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz – 2016.
2. Diagnosticar el grado o nivel de satisfacción laboral en el personal que labora en la empresa Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz – 2016.
3. Determinar el grado de influencia entre el clima institucional y la satisfacción del personal que labora en la empresa Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz – 2016.

1.4. Justificación del estudio

El presente estudio busca mejorar la satisfacción laboral conociendo en primer lugar la

influencia del clima institucional por las siguientes razones:

Alvites (2015 P. 1), fundamenta que “El clima institucional es considerado el medio ambiente humano y físico que se genera en el trabajo cotidiano”. Más aún si la gran mayoría de sus integrantes de la empresa profesional pasa parte del día trabajando, labor que se ejercita hasta los 65 años de edad, influyendo en la satisfacción de quienes lo conforman que también se medirá en la presente investigación, esto implica en ambas variables una relación con el comportamiento de las personas, su interacción con la empresa, la motivación, sus actitudes, aptitudes para el trabajo y la propia actividad que realiza, en el claro afán de lograr una relación laboral óptima que permita la armonía, diálogo, intercambio de ideas, entre otros; para reflejar la alta calidad en sus servicios, se requiere la participación y el involucramiento de los recursos humanos, que todos los agentes integrantes desempeñen su trabajo en un ambiente que lo haga más productivo.

Y además considerando que en las diferentes etapas del tiempo se han producido cambios en las personas, es necesario que permanentemente se mida tanto el clima institucional como la satisfacción laboral mediante estudios científicos como el que se realiza en la presente investigación, puesto que sabemos que mientras los trabajadores se sientan lo más conforme posible y sientan que son necesarios, imprescindibles y eficientes, enorgulleciéndose del trabajo que se realiza, al adaptarse a las nuevas tendencias e innovaciones laborales, hará posible su desarrollo competitivo por la mejora de la calidad profesional de la empresa.

Los resultados que se obtendrán no sólo llenarán un vacío en el conocimiento, sino que dicho conocimiento será de gran utilidad en la formación de políticas de mejora profesional en la empresa en sus tres dimensiones: Formativo, institucional y administrativo.

En ese sentido, la medición de la satisfacción laboral en el personal que trabaja en la Empresa profesional frente al clima institucional beneficiará directamente a todos los miembros de la empresa, motivándolos a la reflexión permanente, seria y crítica acerca de sus deberes y derechos, del diario quehacer, del compromiso y responsabilidad ante sí mismos, ante los educandos y ante la propia empresa, actitud que aunada a una participación colaborativa y a una práctica de valores los invitará a un reto abierto para la transformación de la empresa profesional como respuesta a la calidad que el proceso educativo exige y la sociedad demanda.

Sirviendo además el presente trabajo como fuente primaria de información para realizar estudios posteriores en pro de la mejora de la calidad profesional de la Empresa.

El presente estudio busca ayudar en la mejora del servicio empresa Cmac - Piura de la provincia Santa Cruz conociendo en primer lugar la satisfacción laboral y su influencia en el clima institucional por las siguientes razones:

El clima institucional es considerado el medio ambiente humano y físico en el que se realiza el trabajo cotidiano, más aún si la gran mayoría de sus trabajadores de la empresa Cmac - Piura, pasa parte del día trabajando, labor que se ejercita hasta los 65 años de edad, influyendo en la satisfacción de quienes lo conforman que también se medirá en la presente investigación, esto implica en ambas variables una relación con el comportamiento de las personas, su interacción con la empresa, la motivación, sus actitudes, aptitudes para el trabajo y la propia actividad que realiza, en el claro afán de lograr una relación laboral óptima que permita la armonía, diálogo, intercambio de ideas, entre otros; para reflejar la alta calidad en sus servicios, se requiere la participación y el involucramiento de los recursos humanos, que todos los agentes integrantes desempeñen su trabajo en un ambiente que lo haga más productivo.

Y además considerando que en las diferentes etapas del tiempo se han producido cambios en las personas, es necesario que permanentemente se mida tanto el clima institucional como la satisfacción laboral mediante estudios científicos como el que se realiza en la presente investigación, puesto que sabemos que mientras los trabajadores se sientan lo más conforme posible y sientan que son necesarios, imprescindibles y eficientes, enorgulleciéndose del trabajo que se realiza, al adaptarse a las nuevas tendencias e innovaciones laborales, hará posible su desarrollo competitivo por la mejora de la calidad de la empresa Cmac – Piura, de la provincia Santa Cruz.

En ese sentido, la medición de la satisfacción laboral en el personal que trabaja en la Cmac – Piura, de la provincia Santa Cruz frente al clima institucional beneficiará directamente a todos los miembros de la institución, motivándolos a la reflexión permanente, seria y crítica acerca de sus deberes y derechos, del diario quehacer, del compromiso y responsabilidad ante sí mismos, ante los trabajadores y ante la propia empresa, actitud que aunada a una participación colaborativa y a una práctica de valores los invitará a un reto abierto para la transformación de la Cmac – Piura, de la provincia Santa Cruz, como respuesta a la calidad que el proceso de sus funciones.

Sirviendo además el presente trabajo como fuente primaria de información para realizar estudios posteriores en pro de la mejora de la calidad de la Cmac – Piura, de la provincia Santa Cruz.

1.5. Limitaciones de la Investigación

En relación a la intervención e investigación del problema:

- La investigación solo se centra en la Empresa Cmac – Piura en la sede de la Provincia Santa Cruz región Cajamarca y se limita a un periodo de 5 meses, desde agosto hasta diciembre del 2015.

- Por el tipo de investigación solo se trabajará en base a la explicación de la variable independiente causante a la variable dependiente consecuente; por lo que no se trabajará con trabajadores para hacer un estudio personalizado; sino en base a encuesta.
- El marco teórico se centra al estudio científico, exclusivamente de las variables: clima institucional y satisfacción laboral.
- Los resultados pueden ser referentes para instituciones financieras en otros contextos de la provincia Santa Cruz, región Cajamarca.

En el aspecto académico y personal:

- **Falta de bibliografía**, porque en la sede de Universidad Alas Peruanas de la sede Santa Cruz no hay biblioteca para la especialidad de Administración y Negocios Internacionales, tampoco existe en otras instituciones; por lo que la información está basada en la web.
- **Escasa economía**; puesto que no se cuenta con los recursos suficientes para los fines propuestos en el presupuesto de la presente investigación.
- **Acceso a la población**; el acceso a los trabajadores de la CMAC – Piura sede Santa Cruz es accesible; la limitación más significativa es con los usuarios porque se necesita de mayor tiempo para identificar a usuarios de la CMAC – Piura.
- **Falta de experiencia en la investigación**; limitación que se superó con el apoyo y orientación del docente encargado de la asignatura metodología de la investigación, el docente asesor y los Miembros del Jurado.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

A nivel internacional

Fuentes (2012) tesis: “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad”, investigación realizada en la Universidad Rafael Landívar de la Facultad de Humanidades del Campus de Quetzaltenango y concluye que:

“Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho”.

“Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado”.

En las conclusiones se aprecia que el grado de satisfacción genera mejores estándares de producción y para ello el autor analiza variables que forman parte del clima institucional; por lo que permite apreciar que el clima institucional influye en la satisfacción laboral.

Jiménez (2009 p. 70). Tesis “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador”, realizada en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, para optar diplomado en ciencias económicas, el autor

concluye que:

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios”.

Es una conclusión básica a tenerlo en cuenta para el análisis de la correlación que mantiene el buen clima organizacional en el desarrollo de la satisfacción laboral, como un factor determinante del bienestar de los trabajadores y por tanto, de la productividad.

Morales (2010 p. 36). Tesis “La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de la en las empresas de la ciudad de Ambato en el año 2010”. Realizada con la finalidad de obtener el Grado de Magister en la Universidad Técnica de Ambato en la carrera Psicología Industrial. Investigación en la cual concluye que:

“Los niveles de satisfacción en relación a las empresas de estudio están por sobre la media en un nivel aceptable de satisfacción con diferencias poco significativas entre las mismas, pero una de las tres como objeto de estudio obtuvo mayor puntaje pero como quedó demostrado la dependencia satisfacción productividad influye directamente es la fuente del nivel de satisfacción encontrado en esta”.

Estudio que se ha realizado en tres empresa y permite evaluar que el grado de satisfacción laboral que los trabajadores perciben en su empresa, les permite generar mayores estándares de productividad; conclusión que sirve para trabajar el aspecto del clima institucional, como uno de los componentes básicos para generar la satisfacción y por tanto, la plena realización de las personas en su trabajo.

Polanco (2014 p. 115) Tesis “El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad San Pedro

Sula, Cortés”, realizada con fines de adquirir el Grado de Maestría en la Universidad Nacional Francisco Morazán - Tegucigalpa, el autor concluye que:

“El clima laboral en sus distintas dimensiones influye en la satisfacción laboral mediante su influencia emocional en la ponderación de los satisfactores e insatisfactores laborales (satisfacción laboral parcial) y en la satisfacción laboral total lo cual influye no solo en el desempeño laboral de los docentes sino en la calidad educativa del servicio y de los jóvenes en proceso de formación para poderse integrarse a la sociedad expresado todo ello en indicadores como el fortalecimiento del perfil de egresado en función de las exigencias del mercado laboral, la satisfacción de los estudiantes expresada a través de la percepción de los docentes”.

Conclusión que permite considerar que se genera un nivel satisfactorio mediante el trato y la injerencia del clima institucional, por tanto contribuye a un buen nivel de producción.

Rodríguez y et al (2011 p. 230). Tesis “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización chilena”, realizada en la Universidad Andrés Bello, el autor concluye que:

“La relación encontrada entre clima, satisfacción y desempeño en la empresa, es que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional, sin embargo el clima predice y se relaciona de forma positiva y significativa con aspectos normativos (comportamiento funcionario), y condiciones personales del desempeño, mientras que la satisfacción con el rendimiento y productividad. Estos resultados encontrados en un servicio público nacional, pueden ser un aporte para comenzar a aclarar la relación entre las variables, ya que los estudios o modelos que describen la relación del clima y satisfacción con aspectos específicos del

desempeño, lo han medido más bien económica y unidimensionalmente (desempeño general, porcentaje de ganancias, etc.)”.

Los autores consideran que el reflejo del nivel de organización de una empresa se manifiesta en el clima institucional y la satisfacción laboral; por lo que es posible hablar de productividad en las condiciones como se manejan las variables anteriores; de manera que la presente conclusión es útil, como un predictor que el clima institucional como primer eslabón consecuente es la satisfacción de los trabajadores.

A nivel nacional

Saccca (2010) “Relación entre clima institucional y desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAs) del distrito San Martín de Porres”, tesis realizada con la finalidad de optar el grado de magister en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el mencionado autor concluye que:

“Del Contraste de la Hipótesis General, se obtuvo un Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo que podemos afirmar, que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. La Correlación Conjunta arrojó 0.768, que caracteriza a un Clima Institucional de bueno.

Conclusión que amerita una apreciación de la importancia que tiene mantener un clima agradable para que los resultados que se esperan de una organización sean positivos; por tanto permite orientar la presente investigación por los horizontes básicos de las dimensiones del clima institucional hacia la satisfacción laboral de los trabajadores.

Peales (2010 p. 154) en su tesis: “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, realizada con la finalidad de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional

Mayor de San Marcos, concluye que:

“(…) existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Claridad y Coherencia de la Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.37. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente”.

Conclusión que es importante porque considera que el nivel de organización que generan los que dirigen una institución permite la satisfacción laboral, por tanto las variables se corresponden a medida que se atiende la atención a los trabajadores.

Pérez y Rivera (2015 p. 114), en su tesis: “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013”, con la finalidad de optar el Grado de Magíster en la universidad de la Amazonía Peruana, concluye que:

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

En estas conclusiones se nota que el clima institucional en condiciones regulares, pero

que se siente una buena percepción del ambiente y les permite el desarrollo personal; por lo que sirve para que en la presente investigación se considere al clima institucional que marca el nivel de satisfacción de los trabajadores del Cmac –Piura, de la provincia Santa Cruz.

A nivel regional

Obando y Vallejo (2001); en su tesis: “Clima Organizacional y productividad académica en el docente de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo; 2001” concluyen que:

Del 83% que participo en la prueba; el 23% presenta un clima muy desfavorable; 30% desfavorable y el 30% favorable, lo cual es un indicador que las cosas no marchan adecuada y estructuralmente, en demérito de la Facultad de Enfermería. Este trabajo desarrollado en nuestra localidad muestra la asociación de las variables que se señalan a fin de brindar un mejor soporte para el tema de la productividad académica. Sin embargo hay que tener en cuenta que la productividad académica no es un factor determinante del clima organizacional; ya que es una función inherente al funcionamiento de la universidad.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría del clima organizacional

Teoría propuesta por Likert (citado por Brunet 1999) quien establece que el grado de clima satisfactorio o no que se genera en una organización depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción que se tiene de los que lideran una organización.

En base a la concepción anterior Likert plantea tres tipos de variables que influye en darle ciertas características a una organización y por tanto, en la formación del clima organizacional (citado por Laura, 2013):

- **Variables causales;** variables independientes, orientadas a indicar el sentido y los productos por las cuales se ha generado una organización. tales como la estructura organizativa y administrativa, decisiones, la competencia profesional y actitudes de los trabajadores.
- **Variables Intermedias;** orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Como se aprecia son las rectoras que concretan a las variables anteriores.
- **Variables finales;** producto del efecto de las variables causales y de las intermedias expresadas en productividad, ganancia y pérdida.

Likert (1961), considerando las variables anteriores determina dos tipos de clima organizacionales, estos son el autoritario y el clima institucional generado por el participativo. (Citado por Pelaes, 2010).

Clima de tipo autoritario:

- **Sistema autoritario explotador;** la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- **Sistema autoritarismo paternalista;** existe confianza entre los jefes y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación, los supervisores manejan mecanismos de control. En este

clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Como se puede apreciar corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable.

Clima de tipo participativo:

- **Sistema Consultivo;** Prima la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- **Sistema Participación en grupo;** existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal, ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Ambos corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Likert diseñó un modelo para el diagnóstico del clima organizacional, basado

en:

- **Método de mando**; manera de liderar y la influencia que genera en los empleados.
- **Características de las fuerzas motivacionales**; estrategias de motivación para dar respuesta a las necesidades de los trabajadores.
- **Procesos de comunicación**; práctica del tipo de comunicación para dar respuesta positiva a los trabajadores.
- **Interrelaciones**; prevalencia de la interacción supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- **Toma de decisiones**; ante las diversas circunstancias se necesita toma de decisiones y en función a ello la distribución de responsabilidades.
- **Procesos de planificación**; planes de trabajo para establecer los objetivos organizacionales.
- **Procesos de control**; manera como se organiza la supervisión y los fines por las cuales se realiza.
- **Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento**; referidos a la formación de competencias en los trabajadores.

2.2.2. La teoría Z

Propuesta por William Ouchi plantea 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. En esta teoría se interrelaciona variables básicas para la satisfacción del trabajador: las condiciones de trabajo, la productividad

y la buena autoestima de los trabajadores.

Ouchi citado por Morales (2010), fundamenta que la teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi, plantea los aspectos anteriores porque un empleo es más que eso, es decir, más que el cumplimiento de funciones, es la parte estructural básica de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir, comer, vestir, define sus años de vejez, dar para su hogar, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

Teoría que aún no se pone en práctica en las empresas porque las metas de los líderes son muy cercanos y no creen en la visión, en la inversión a futuro; sino en el beneficio cortoplacista.

La humanización del trabajo en todo sentido llevaría a un aumento considerable de la productividad que la afirma con la teoría Z 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 que tomaremos a esta teoría como marco de referencia a lo largo de la investigación.

Teniendo en cuenta los planteamientos de (Ouchi, 2010 p. 18 – 19), sugiere:

- Reconocer las diferencias individuales del personal.
- Cuidadoso trabajo de selección de personal para que exista equilibrio entre las personas y las posiciones que desempeñan.
- Se deben establecer metas asequibles por los trabajadores que las llevarán a cabo.
- Personalice las recompensas, para lo cual se debe tomar en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores.
- Vincule las recompensas y el desempeño, ello implica emplear la teoría del reforzamiento, en la medida que los trabajadores se acerquen al comportamiento deseado, o lleguen a la meta, se les debe recompensar con diferentes incentivos como elogios, ascensos, aumentos, etc.
- Es fundamental cerciorarse de la equidad del sistema empleado para motivar a la gente. El trabajador se siente inclinado a la justicia, en tal sentido, si considera que se le trata equitativamente, que se le brindan las mismas oportunidades y trato que a sus compañeros, que desempeñan cargos similares, estará más dispuesto a cooperar con la organización y será más productivo.

2.2.3. Teoría X y teoría Y

Douglas McGregor sostiene una teoría comparativa para la toma de decisiones,

con fundamentos que convencen porque muchas acciones administrativas son consecuencia directa de la teoría del comportamiento humano que aplican los administradores.

Planteó que la filosofía administrativa controla a la práctica administrativa.

Teoría X. considera que a muchas no les desagrada el trabajo y que intentan evitarlo si les es posible. Los trabajadores se inclinan a hacer lo menos posible en su trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades si se puede. Son relativamente egocéntricos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio. Considera las siguientes variables:

- A la persona promedio no le gusta trabajar y lo evita si le es posible.
- La persona carece de actitud responsable, tiene poca ambición y busca ante todo seguridad.
- Muchas personas deben ser objeto de coerción, control y amenazas para hacer que trabajen.

Con estas variables, la función del administrador ejerce con fundamentos la coerción y control de los empleados.

Teoría Y es un enfoque más humanista, supone que la holgazanería no es inherente a las personas, que parezca serlo es el resultado de su experiencia con organizaciones menos progresistas. Los administradores proporcionan el ambiente apropiado para liberar el potencia de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural para ellos como las actividades recreativas o el reposo y la relajación.

Los administradores creen que los empleados son capaces de aplicar la autodirección y el autocontrol al servicio de objetivos con los que están

comprometidos. La función del administrador es brindar un entorno para que el potencial de las personas pueda liberarse en el trabajo.

Tiene en cuenta las siguientes variables:

- El trabajo es tan natural como el juego o el repaso.
- Las personas no son naturalmente holgazanas. Se han vuelto así como resultado de la experiencia.
- Las personas ejercen la autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los cuales se compromete.
- Tienen potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y buscar las responsabilidades.
- Poseen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicarse al trabajo.

Con estos supuestos, la función del administrador es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a liberar ese potencial para el logro de objetivos comunes.

2.3. Base conceptual

2.3.1. Clima Institucional

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima institucional se refiere al conjunto características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Chiavenato (2009) plantea que 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.

Anzola, (2003) opina que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Robbins (1999), genera un concepto clave del clima institucional, al mencionar que es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la empresa conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima institucional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas institucionales.

Chiavenato (2000), refiriéndose a la influencia del clima organizacional expresa que en una empresa es generada por la cultura del negocio, es decir en los sistemas dentro de los cuales trabajan, viven y se desarrollan las personas. En este sistema se expresa un sistema de creencias, expectativas y valores que cada persona adopta en función de sus propios objetivos y de sus propias metas. Esto permite expresar que el clima institucional, es una forma de relacionarse en la organización, producto del ambiente que las envuelve y rodea. Estos sistema para Chiavenato son abiertos y fluyen los modelos de comportamiento individual; por tanto Chiavenato, agrega que el clima organizacional es la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento y por tanto, en su rendimiento.

Hoy en día, el clima organizacional es entendido como un reflejo claro de la

vida interna de una empresa u organización, es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales así como de la percepción que los empleados tienen referente a estas. El clima organizacional puede ser modificado para mejorar o empeorar en base situaciones clave tales como el ingreso de nuevo personal, nueva dirección, nueva tecnología, nuevos procedimientos o por conflictos no resueltos; así mismo, puede contar con cierta estabilidad si los cambios se hacen de manera gradual y bien planificada. (Williams, 2013 p. 28).

Chiavenato (2000), refiriéndose a la magnitud de las empresas considera que el clima institucional se genera en cada ambiente o área laboral de la empresa, producto del accionar de sus propios empleados, puede variar el clima de acuerdo a cuán motivados se sientan los individuos de cada área. Con ello se refiere al grado de motivación de los trabajadores de cada área.

(Kahr 2010 p. 7) “Una de las recomendaciones más importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio, es la de flexibilizar la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de “desaprender y volver a aprender”. Esto significa que depende la manera cómo los líderes desarrollan su accionar ante la organización.

Bris (1999), considera básico el planteamiento de un modelo para el desarrollo de un buen clima institucional, basado en la motivación, creatividad, planificación, comunicación, confianza y el liderazgo. (Citado por Kahr, 2010).

Un clima institucional es favorecedor cuando da la satisfacción de sus necesidades personales y por ende, el aumento de moral en su persona, y desfavorable cuando no logran satisfacer esas necesidades.

En suma es el ambiente de interacción de los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen e incide directamente en el desempeño de la organización; por tanto es producto del comportamiento laboral de sus integrantes, respecto al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, el trato comunicativo entre sus pares y los jefes autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo; por tanto el clima institucional es el ambiente que los trabajadores de una institución generamos y puede limitar o desarrollar las potencialidades humanas como producto de la confianza, amistad hacia un trabajo integrador, feliz y productivo.

También es sentirse bien con uno mismo, con respecto a los demás y ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Fuentes (2010), el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otras. La motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, entre otro).

a. Condiciones del clima institucional

El clima institucional está profundamente influido por tres grupos de

condiciones:

- **Condiciones ambientales de trabajo**; tales como Iluminación, temperatura, ruido, etc.
- **Condiciones de tiempo**; como duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc.
- **Condiciones sociales**; organización informal, estatus, etc.

b. Características del clima institucional

Peales (2010 p. 95), considera que el clima institucional se caracteriza por:

- Tiene cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

- Es el resultado de las características del medio ambiente de trabajo.
- Las características ambientales son percibidas directa o indirectamente por los integrantes de la organización.
- Repercute en el comportamiento laboral.
- Media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una labor a otra dentro de una misma organización.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Considerando estas características el clima institucional puede convertirse en un vínculo positivo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización y por tanto de la producción.

c. Dimensiones del clima institucional

Dessler (1986) (cita a Forehand y Gilmer) quienes eligen 5 factores estructurales del clima institucional:

- Tamaño.
- Estructura organizacional.
- Complejidad de los sistemas.
- Pauta de liderazgo.

- Dirección de metas.

Dessler (2006) además indica que la complejidad de los sistemas se refiere a la cantidad de componentes y a la forma de interactuar entre ellos, las demás variables se describen por sí mismas.

Halpin y Crofts consideran que el empleado se forma en la organización y consideran aspectos importantes, como el esprit, el cual es un indicador de la percepción que tiene el empleado de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo, y la consideración, la cual refleja hasta donde el subordinado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante.

Dessler (1986) cita a Waters y sus coautores que combinan diversos cuestionarios de clima organizacional y establecieron 5 variables que resumen todas las demás:

- Estructura organizacional eficiente.
- Autonomía de trabajo.
- Supervisión rigurosa, impersonal.
- Ambiente abierto, estimulante.
- Orientación centrada en el empleado.

Dessler (1986) citando a Likert sostiene, cuatro sistemas de administración, cada uno de estos sistemas representa un tipo distinto de clima organizacional; pero ambos sistemas de administración están basados en las actitudes de confianza entre los subalternos.

Estos sistemas van desde:

- **Explotador autoritario**; por ejemplo, el sistema uno tiene como característica la falta de confianza, el temor, las sanciones y las comunicaciones descendentes. En este sistema hay poca interacción entre los diferentes niveles de la organización, por ende dichas organizaciones tienden a ser centralizadas.
- **De consulta a de grupo participante**, hay una gran participación y un alto grado de confianza. Hay mucha interacción entre los individuos y la comunicación se da en todas las direcciones dentro de la organización. Por todo esto, dicho autor presenta este último sistema como el preferible universalmente.
- El clima institucional genera los diferentes estilos de liderazgo dan como consecuencia climas que estimularían tales como:
 - La necesidad de poder.
 - La necesidad de afiliación.
 - La necesidad de realización.

Las dimensiones del clima que utilizaron para esta conclusión son los siguientes:

- Estructura.
- Normas, responsabilidad.
- Recompensas y sanciones.
- Cordialidad y apoyo.
- Cooperación y conflicto.
- Riesgo y compromiso.

Las dimensiones a considerar en este estudio, está dada por:

- **Estructura**; conocimiento de la organización, la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Identidad**; sentimiento de pertenencia a la organización , por lo tanto es la sensación de compartir objetivos personales con los de la organización.
- **Conflictos**; implica el grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan, con espíritu creativo, deliberado y de confianza entre sus miembros.
- **Cooperación**; espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Administración**, que considera como indicadores:
 - Los Incentivos sociales.
 - Sistemas de comunicación.
 - Estándares de liderazgo.
- **Objetivos de la Organización**, que considera como indicadores a brindar oportunidades de desarrollo, eficiencia organizacional de la empresa, medio ambiente adecuado y trato adecuado.

- **Responsabilidad (empowerment);** forja de autonomía en la toma de decisiones relacionadas de los trabajadores. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.
- **Recompensa;** percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Liderazgo;** que considera como indicadores a las teorías del liderazgo.
- **Comunicación;** que considera como indicadores a la comunicación ascendente y a la comunicación descendente.
- **Motivación;** que considera como indicadores a los modelos de motivación.
- **Satisfacción laboral;** que considera como indicadores a la satisfacción de necesidades y el rendimiento laboral.
- **Relaciones;** vivencias de los miembros de la empresa de la existencia de un trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Desafío;** corresponde a la creatividad y el esfuerzo que los miembros de la organización imponen para lograr los objetivos propuestos de la organización e incluso en la asunción de los riesgos.

d. Objetivos de la organización

Margulies y Raía (1998), ejercen una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales. Estos objetivos son:

- Generar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, y que son importantes para el trabajo y para su vida.

Chiavenato (2000) indica que es fácil reconocer que los puntos anteriores tratan a las personas como parte fundamental de la organización, y les da su lugar como elementos principales en el logro de las metas de la empresa. Así entonces, podemos ver que los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración

de recursos humanos debe considerar los objetivos de cada persona miembro de la organización. El mismo autor señala que los que más importan son:

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Chiavenato (2010), considera que tanto la eficiencia como la eficacia son puntos importantes en el comportamiento de las personas y fundamentales para llevarlos al logro de objetivos. Luego explica que la eficiencia implica hacer las cosas con el menor número de recursos y la eficacia, hacer las cosas acordadas en el tiempo establecido.

Las personas pueden participar en la organización y ser parte de sus objetivos, y más cuando se sienten profundamente identificados con ellos. La eficiencia y la eficacia son medios para lograr participar activamente en la empresa.

e. Liderazgo y clima institucional

La manera de generar un clima adecuado depende de la suma de comportamientos de los trabajadores; por lo que es indispensable que se tenga en cuenta la direccionabilidad que ejerce el líder, relacionado con ello, (Gonzales y Sosa 2003) expresan que el liderazgo es una capacidad del trabajador que se relaciona con cualquier medida del clima

institucional; por tanto el liderazgo es considerado como la capacidad de influir en una organización para que se logren los objetivos.

Cualquier trabajador no tiene la capacidad de influir, y es cierto, que frecuentemente el liderazgo lo tiene por lo general los puestos gerenciales, de igual manera no siempre los gerentes tienen liderazgo, y esto que la empresa les proporciona, unos cuantos derechos que no implica que sean necesariamente capaces de ser líderes con eficiencia, y lo mismo ocurre que no necesariamente los líderes ocupen un cargo gerencial.

f. Comunicación

Este un proceso de interacción que es fundamental a tener en cuenta en toda organización y que demandará de un gran esfuerzo, por parte de los directivos para que la comunicación sea eficaz y eficiente en todos los estamentos de la organización.

Gonzales y Sosa (2003), relacionado con la comunicación, expresa que los directivos, cuando planifican y organizan, están en comunicación con otros o a través de otros. Los expertos en gestión afirman que la comunicación eficaz constituye una de las bases de la conducta ética en la organización”.

Los mismos autores citan a Gardner y Moore indica: “Es por eso que se dice que la comunicación es importantísima en diferentes formas de organización, ya que sin ella no sería posible el control y dirección de la misma, tampoco existiría comprensión y coordinación de esfuerzos entre los directivos y los empleados.

La comunicación representa un sistema a través del cual se transmite toda clase de información, hacia arriba y hacia abajo, de la organización. Este sistema está constituido en parte por órdenes formales, escritas o verbales; por los registros e informes procedentes de distintas fuentes; por conversaciones y murmuraciones; por reclamaciones y respuestas de un sector u otro de la organización. (Gardner y Moore, 1961).

La comunicación en una organización permite impartir las normas y las acciones de integración de las diferentes áreas organizacionales de la empresa. El tratamiento adecuado de la comunicación ya sea horizontal o de forma ascendente y descendente de manera simultánea entre jerárquicos y empleados, hará posible que el clima institucional sea favorable en la organización de la empresa.

2.3.2. Satisfacción laboral

Locke (1976) lo ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Flores (1992) se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados

por la propia persona hacia su trabajo.

Jiménez (2009), considera que es un factor relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorara de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

Robbins y Judge (2009), consideran que la satisfacción laboral es la sensación positiva de las funciones que se cumple en una organización, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. (Moss, 1989)

El sentirse contento, pleno, satisfecho con las necesidades de los miembros de una empresa los hace más creativos y productivos, Vroom dice que las relaciones humanas podrían describirse como un esfuerzo por aumentar la productividad satisfaciendo las necesidades de los colaboradores (Dessler, 1986).

Según Robbins (1999) la satisfacción laboral es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, como, los factores concretos:

- El supervisor.
- Compañeros de trabajo.
- Salarios.
- Ascensos.
- Condiciones de trabajo.
- La vida en general.

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Para Davis y Newstroom (1999), la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones agradables; sin embargo solo toma en cuenta las actitudes de las personas; pero si se tiene en cuenta la satisfacción del grupo en sí, se podrían adaptar los términos de satisfacción grupal o moral.

Crow y Hartman (1995), analizan que la satisfacción no como el sentirse bien, sino como la ausencia de sentirse mal. Conforme la edad aumenta, las aspiraciones en su trabajo disminuyen y por lo tanto, la satisfacción laboral se estabiliza, ya que se sienten bien con el nivel que ocupan y con lo que han conseguido en su vida, además de que las fuentes que le producen satisfacción disminuyen tales, como los ascensos y el posible retiro.

Hellriegel, Slocum, y Woodman (1999) mencionan que las fuentes de satisfacción y descontento del trabajo varían entre las personas. Las fuentes que se consideran importantes para muchos empleados incluye el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física necesaria, las características de las condiciones de trabajo, los tipos de estímulos que la organización brinda, la naturaleza de los compañeros de trabajo, etc.

Márquez (2001) menciona que: “La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación”. (Citado por Jiménez, 2009).

La satisfacción laboral es un factor que tiene relación con la rotación y el ausentismo laboral. De ahí los altos niveles de satisfacción laboral correspondientes a los índices muy bajos de ausentismo y rotación, pues la gente siente un alto compromiso con la empresa además de una estabilidad

emocional; por el contrario, se producen niveles altos de rotación y ausentismo cuando la satisfacción laboral es muy baja; esto se debe a las actitudes negativas de las personas hacia su puesto de trabajo, relación con el jefe, incentivos, pagos, reconocimiento, etc.

Jiménez (2009 p. 37). Para alcanzar la calidad de la vida laboral de una organización debemos tener en cuenta: el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

En conclusión la satisfacción laboral son las actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

a. Factores de la satisfacción laboral

Robinson (1999), considera los siguientes factores que determinan la satisfacción laboral.

- **Reto del trabajo**, desafíos que el trabajador asume según las funciones que le designan, los asume con creatividad porque siente satisfacción del empleado porque da la oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

- **Sistemas de recompensas justas;** son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.
- **Satisfacción con el salario;** la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor, cuando es acorde a las funciones que cumple y permite que el trabajador satisfaga sus necesidades y por tanto se siente satisfecho de su trabajo. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.
- **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos;** generan oportunidad para el crecimiento personal, generan mayor responsabilidad e incrementan del estatus social de la persona. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.
- **Condiciones favorables de trabajo;** un ambiente agradable,

genera satisfacción laboral; por lo que un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

- **Colegas que brinden apoyo;** el trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.
- **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo;** una alta concordancia entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

b. Dimensiones de la satisfacción laboral

Las dimensiones son tomamos del estudio de (Alva, 2012):

- **Las condiciones físicas y confort;** los elementos materiales o de infraestructura son definidas como medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de la eficiencia y el desempeño. Parte de las condiciones físicas se considera el confort, está dado por las condiciones de comodidad que se ofrece en un establecimiento de salud como: la ventilación, iluminación, limpieza y orden de los ambientes, etc.
- **La comodidad personal;** está referida a los aspectos de

amplitud, distribución de ambientes y mobiliario suficiente, privacidad, operatividad y disponibilidad de servicio para realizar bien su trabajo. (Salvo, 1996), investigó que el ruido, la iluminación, el aseo y ventilación deficiente, la temperatura inadecuada y los malos olores, sumado al tener que trabajar con equipos y materiales deficientes, era lo que más molestaba y tensionaba a los trabajadores.

- **Beneficios laborales y remunerativos;** se refiere a la compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) como gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del “status”, significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana y por medio de ellos se puede adquirir otros valores. Alva (2012), el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados; es decir, el dinero adquiere valor para la persona en la medida que éste le sirve para adquirir aspectos como seguridad, prestigio, tranquilidad, etc. Si las recompensas son justas y equitativas, entonces, se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño. Por el contrario, si consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción en el trabajo,

desarrollando en el trabajador un estado de tensión que intenta resolver ajustando su comportamiento que puedan afectar la productividad y producir el deterioro de la calidad del entorno laboral.

- **Políticas administrativas;** grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador, constituyen los medios para alcanzar las metas u objetivos. También se relaciona a la manera como se conseguirán las metas, y sirven como guías que definen el curso y ámbito general de las actividades permisibles para la consecución de metas. Funcionan como base para las futuras decisiones y acciones, ayudan a coordinar los planes, a controlar la actuación y a incrementar la consistencia de la acción aumentando la probabilidad de que directivos diferentes tomen decisiones similares cuando se enfrente independientemente a situaciones parecidas. Las políticas, deben ser lo suficientemente amplias de miras, estables y flexibles como para que puedan ser aplicadas en diferentes condiciones, a su vez deben ser coherentes y ayudar a resolver o prevenir problemas específicos. Establecer normas claras y concisas que fijan áreas de autoridad. (Alva, 2012), considera que es importante la consistencia, dado que la inconsistencia introduce incertidumbre y contribuye al surgimiento de perjuicios, al trato preferente y a la injusticia.

- **Relaciones sociales;** se refiere a la interacción del personal al

interior de la empresa, y del personal con los usuarios. Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas, la calidad de desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios. El estilo de trabajo es por lo general un asunto de actitud. Una actitud mental positiva no solo hace el trabajo más agradable, sino que lo hace más productivo. Cuando su personal piensa en su trabajo como algo mundano y trivial, su productividad disminuye y esta actitud se puede extender a los demás miembros. Pero cuando su personal se siente parte del equipo y se da cuenta que su contribución es significativa, no importa cuán pequeño sea el lugar que ocupa dentro del grupo.

- **Trabajo de equipo;** quiere decir tener un amplio acceso a la asistencia técnica, una gama de conocimientos y una variedad de habilidades. La ayuda mutua surge entre los miembros de equipo cuando existe compromiso entre ellos y no sólo un compromiso con el proyecto.

c. Consecuencias de la satisfacción laboral

Según Fuentes (2012 p. 27), “La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud

de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización”.

Las consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- Inhibición.
- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.
- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para el trabajo grupal.

d. Manifestación de insatisfacción de los empleados

El grado de insatisfacción genera poca práctica de los compromisos en la productividad, en el desarrollo la empresa y la falta de logro de los objetivos y, según (Atalaya, 1999), se puede expresar de diferentes maneras:

- **Maneras de expresar insatisfacción;** por ejemplo, quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades.
- **Abandono;** incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

- **Expresión**; intentos activos y constructivos por mejorar la situación que implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad**; espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia**; implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

2.4. Definición de términos

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.

Cultura organizacional

Conjunto de valores, creencias, costumbres que los integrantes de una organización comparten y los hace ser diferentes unos a otros. Ello permite el afianzamiento de la identidad de los trabajadores por la empresa y los empodera en una constante motivadora para el logro de los objetivos y el desarrollo de los trabajadores.

Estructura organizacional

Planificación de las actividades pertinentes para el logro de los objetivos planeados en base a la (visión); a partir de ello se designan las funciones y responsabilidades, con autoridad para liderarlo y supervisarlos; así como el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y

horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución. Estas acciones se visualizan en el organigrama.

Entorno institucional

Conjunto de relaciones establecidas entre la empresa y el entorno socio cultural y ambiental que lo rodea y pueden ser educativos, religiosos, políticos, comunitarios, etc. permite observar de qué manera se diferencia de otras organizaciones, es decir la identidad cultural de la empresa (fines, ideario, espíritu, etc.). Por otro lado, muestra qué tanto las organizaciones logran construir comunidades educativas en sus respectivos entornos. Los indicadores resumen relaciones con diversos actores en virtud de: tipo, calidad y cantidad de los vínculos.

Toma de decisiones

Ámbito y modalidad en las cuales una organización analiza de las múltiples posibilidades entre diferentes alternativas y elige una de ellas. Para ello se recomienda el análisis de tres preguntas qué, cómo y quiénes deciden. Así podemos encontrar organizaciones con estructuras de decisión más verticales que otras y seguramente esto tendrá resultados diferenciales con respecto a las tareas de la organización.

Clima organizacional

Conjunto de valores, fines, objetivos y reglas que caracterizan el funcionamiento de una organización. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos. Los indicadores construidos toman en cuenta las actividades realizadas dentro de la federación.

Sprit

Es una dimensión de espíritu de trabajo que producto del clima institucional se genera en una empresa. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se está atendiendo y al mismo tiempo están disfrutando del sentimiento de la tarea cumplida. En este sentido existe vinculación para el ejercicio de las actividades y del trabajo.

Comunicación empresarial

Manera como se generan los espacios comunicativos en las empresas. Cuando se genera una comunicación de correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula órdenes para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia que gracias a la comunicación efectiva estimula la creatividad.

Identidad – pertenencia

La identidad es considerado como el grado de conducir a los trabajadores para que estén unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo, por lo que, hay pertenencia al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación. La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones que generar una simbiosis de bienestar entre los trabajadores.

Motivación

La motivación es el impulso interior que motiva, moviliza y mueve las actitudes de las personas para actuar positivamente, muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, de colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima institucional tiende a disminuir y sobrevienen estados de desconfianza, depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga por ejemplo.

Condiciones laborales

Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.

Autorrealización

Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro.

Eficiencia

Es la relación del trabajador con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se

asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido.

Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

Eficacia

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Entorno

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis General

El clima institucional influye en el grado de satisfacción laboral del personal que labora en la empresa Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz – 2016.

2.5.2. Hipótesis Específica

Si la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz – 2016 no es positiva entonces se genera consecuencias de clima institucional negativa expresado en el desarrollo personal, social, condiciones, desempeño y beneficios.

Si se tiene en cuenta los factores organizacionales, ambientales, sociales y estructurales entonces se mejora el clima institucional en la empresa Cmac – Piura Provincia de Santa Cruz 2016.

2.6. Variables

2.6.1. Determinación de variable

a. Variable independiente

Clima institucional.

b. Variable dependiente

Satisfacción del personal.

2.6.2. Definición Conceptual de la variable

a. Clima institucional

El Clima institucional es el ambiente social que generan y perciben

los miembros de una empresa o una organización e influye comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la empresa conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima institucional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas institucionales. (Robbins, 1999).

b. Satisfacción laboral

El grado de actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general.

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (Robbins, 1999).

2.6.3. Definición operacional de la variable

a. Clima institucional

Para medir el clima organizacional se considera un cuestionario de acuerdo a los indicadores presentados de la operacionalización de las variables.

b. Satisfacción Laboral

Para medir la satisfacción laboral se considera un cuestionario de acuerdo a los indicadores presentados en la operacionalización de las variables.

2.6.4. Operacionalización de la Variable

Tabla N° 01

Manejo de las variables de estudio

Variable	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Categoría
VI Clima Institucional	Percepción	Percepción de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Activación - Confianza 	Positiva Media Baja
		Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas y objetivos - Resolución de conflictos - Comportamiento organizacional 	
		Clima institucional favorable	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de necesidades - Aumento de la creatividad y productividad - Trabajo integrador en base a la colaboración y amistad 	
	Condiciones	Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> - La distribución física, mobiliario y equipamiento del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores - Existe suficientes medios computarizado - El ambiente donde trabajo es confortable. (ventilación, iluminación, etc.) 	
		Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - El ambiente creado entre compañeros es ideal y agradable para desempeñar sus funciones - La solidaridad es una virtud característica en su grupo de trabajo - Percibe sprit y buenas relaciones humanas 	
		Temporales	<ul style="list-style-type: none"> - El horario de trabajo es adecuado - Se siente a gusto con el trabajo - Es reconocido por su trabajo extra 	
		Tipos de clima	Explotador – autoritario	
	Participante		<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de participación - Alto grado de filiación e identidad - Necesidad de realización 	

Administración organizacional	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la organización - Reglas y procedimientos - Algunas limitaciones 	
	Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de conflictos - Aceptación de opiniones discrepantes - Solución de conflictos 	
	Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensa recibida por el trabajo - Tendencia del premio o castigo - Logro de objetivos individuales 	
Percepción	Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Estado emocional positivo - Actitud de bienestar - Valora de forma objetiva el clima que le rodea 	
	Social	<ul style="list-style-type: none"> - Percibe un ambiente de respeto mutuo - Comparten gratamente sus experiencias - Se siente considerado y necesario ante los demás 	
	Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Sentimiento positivo en el trabajo - Alta satisfacción para el trabajo - El trabajo le genera creatividad 	
VD Satisfacción laboral	Insatisfacción	<ul style="list-style-type: none"> - Conducta agresiva - Sabotaje - Maledicencia 	Alta Media Baja
	Condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> - Hace sentirse cómodos - Permite cumplir el trabajo sin dificultades - El orden en la oficina 	
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción salarial - El pago es suficiente - El sueldo permite cubrir expectativas económicas 	
	Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo le permite hacer carrera profesional - Se siente feliz por los resultados que logra en su trabajo - Su trabajo le hace sentir realizado profesionalmente 	
	Factores	<ul style="list-style-type: none"> - Considera valiosas las tareas que realiza 	
	Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> - Siente que el trabajo no le aburre - Se siente complacido(a) con la actividad que realiza 	
	Relación con la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> - Es grata la disposición de su jefe cuando le pide alguna consulta sobre su trabajo. - La relación que tengo con sus superiores es cordial - Se siente bien hay confianza y credibilidad con sus jefes 	
	Manifestación de insatisfacción	<ul style="list-style-type: none"> - Palabras de insatisfacción - Lealtad - Negligencia 	


Fuente: Elaboración del autor.

CAPÍTULO III
METODOLOGIA

3.1. Tipo y nivel de investigación

3.1.1. Diseño de estudio

El diseño a utilizar es el de correlacionar a dos variables:

M  OX-R-OY

M = Muestra de estudio.

OX = Información clima institucional.

OY = Información de satisfacción laboral.

3.1.2. Tipo de Investigación

Es de tipo es correlacional explicativa, se caracteriza por su interés en el clima institucional y la satisfacción laboral en la empresa Cmac -Piura de la provincia Santa Cruz - 2016.

3.1.3. Nivel de Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo y correlacional.

3.2. Método

3.2.1. Método Descriptivo

Este método nos permitirá describir, recopilar, recoger y presentar los resultados de la aplicación de las encuestas realizadas al personal que labora en la empresa Cmac - Piura de la provincia Santa Cruz - 2016.

3.2.2. Método Analítico

Este método nos permitirá analizar y ordenar el resultado de nuestras encuestas con el fin de emitir una opinión acerca de la realidad que se da en el personal

que labora en la empresa Cmac - Piura de la provincia Santa Cruz - 2016.

Considerando las fases del proceso de investigación los métodos que se utilizaron son:

Dentro de los métodos teóricos, tenemos el método histórico lógico, que nos permitió conocer los antecedentes en las distintas etapas cronológicas para conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación. Es necesario conocer la historia, las etapas principales del desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales, poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo que luego implica la modelación.

Otro de los métodos utilizados fue el inductivo deductivo que nos permitió manejar la información sistematizándola; este método estuvo acompañado del analítico sintético que también estuvo orientado al análisis exhaustivo de la información, permitiendo organizarla y contar con un perfil claro de los datos tratados.

En la fase de sistematización de resultados: se utilizó, métodos teóricos como el método analítico sintético y el método hipotético deductivo, ya que el análisis -de un objeto se analiza a partir de la relación que existe entre los elementos del objeto como un todo y a su vez se produce la síntesis sobre la base de los resultados del análisis. Además, se establecieron hipótesis que luego se sometieron a pruebas.

3.3. Descripción del ámbito de la investigación

La CMAC – Piura sede Santa Cruz, se ubica en la provincia de Santa Cruz de la región Cajamarca, se extiende en diferentes pisos altitudinales o regiones geográficas. Se ubica a 1970 m.s.n.m. cuenta con extensión territorial de 1423.38 Km², que representa

el 4.25% del territorio regional. La CMAC – Piura atiende a once distritos de la provincia Santa Cruz, los mismos que se dedican principalmente a la agricultura, ganadería, artesanía, ocupaciones de profesionales y un mínimo sector a la minería. La población de Santa Cruz ha aumentado progresivamente desde 41,621 en el año 1,972 hasta 46,110 en el año 1,993; sin embargo en los años siguientes muestra una disminución y en el año 2007 es de 43,856 habitantes, lo que significó una disminución del 4.9% y en la actualidad 46 000 habitantes.

El hecho que Santa Cruz cuente con más población rural que urbana, tiene repercusiones importantes en la economía, por lo que es menester que se considere estos datos para realizar acciones necesarias para la tecnificación de las actividades agrícolas y pecuarias.

3.4. Población y Muestra

3.3.1. Población

El universo o población lo constituyen el personal de la empresa Cmac -Piura de la provincia Santa Cruz – 2016; constituida por 40 trabajadores.

3.2.1. Muestra

La muestra del presente trabajo de investigación lo constituye el 100% del personal de la empresa, ya que uno se encontraba fuera de la ciudad por motivos de trabajo.

3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.5.1. Técnicas

a. La observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o

caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Esta técnica fue empleada en varios momentos durante la investigación, como la aplicación del Instrumento para el Diagnóstico del Clima institucional.

b. La encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

c. Análisis de documentos

Destinada a obtener información de fuentes secundarias Se utilizó esta técnica al revisar la Misión, Visión y Políticas de la empresa.

d. El cuestionario

El cuestionario es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste. No obstante a que el cuestionario se limita a la observación simple, del entrevistador o el encuestado, éste puede ser masivamente aplicado a comunidades nacionales e incluso internacionales, pudiéndose obtener

información sobre una gama amplia de aspectos o problemas definidos.

3.6. Validez y confiabilidad del instrumento

Tabla N° 02

Confiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad de todo el instrumento		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.89	0.89	40

Fuente: Aplicación piloto; Fecha = 26/04/2016

En la tabla se observa que el instrumento es confiable debido a que coeficiente de consistencia interna supera el valor referencia (alfa > 0.70)

3.7. Plan y recolección del procesamiento de datos

Son medios acreditados y a menudo los más usados para presentar datos, nos ha servido para hacer una representación visual de la totalidad de la información, los cuadros en forma de dibujo de tal modo que se pueda percibir fácilmente los hechos esenciales y compararlos con otros.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Los resultados a las variables de estudio que se sistematizan en tablas estadísticas, es producto de la aplicación de los mismos indicadores considerados en la ficha de valoración de Clima Institucional y la ficha de valoración de la satisfacción laboral de los trabajadores del Cmac – Piura de la sede Santa Cruz; además de la observación directa realizada a la muestra de estudio, la descripción de la problemática, el problema, objetivos, operacionalización de variables y a la luz de los enfoques teóricos.

4.1.1. Variable independiente clima institucional

a. Nivel de percepción del clima institucional

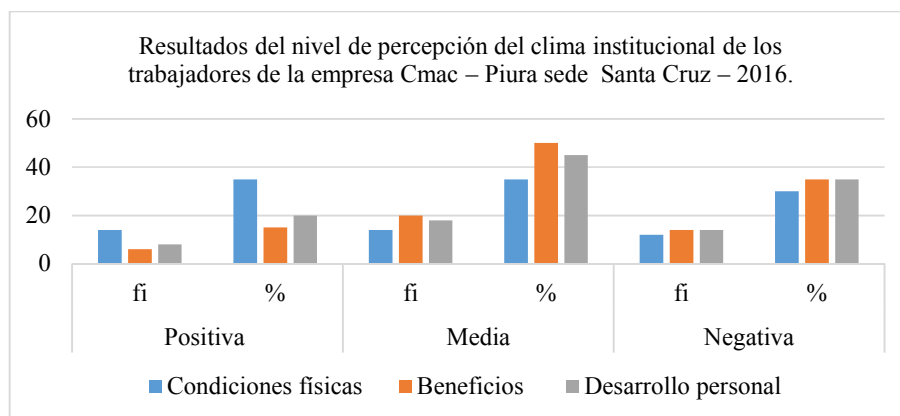
Tabla N° 03

Resultados del nivel de percepción del clima institucional de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura sede Santa Cruz – 2016.

INDICADOR	ESCALA VALORATIVA						Σ	
	Positiva		Media		Negativa		f _i	%
	f _i	%	f _i	%	f _i	%		
Percepción de la organización	0	0	13	32	27	68		
Cultura organizacional	0	0	12	30	28	70	40	100
Clima institucional favorable	0	0	14	35	26	63		

Nota. Fuente: Ficha de valoración de la percepción del clima institucional que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

Figura N° 01



Nota. Fuente: Ficha de valoración de la percepción del clima institucional que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los datos que se exponen en la figura N° 01 refleja que el nivel de percepción en los trabajadores de la empresa Cmac – Piura de la sede provincia Santa Cruz se observa que:

Relacionado con el nivel de percepción, de los 40 trabajadores es negativa en un 68% y el 32% percibe un clima institucional en un nivel medio. Apreciación que refleja poco engranaje motivador que active la confianza y seguridad de los trabajadores que, no solo deben ser vistos como meros cumplidores de funciones, bajo un puesto que estipula un organigrama; antes que ello, existe un ser humano que necesita ser motivado, comprendido para que se generen un comportamiento diferente y la percepción o grado de confianza se mejore, como lo expresa Likert (citado por Brunet, 1999) y se reafirma en el pensamiento de Ouchi los individuos no pierden la condición de seres humanos en el trabajo y propone los principios básicos de confianza, atención en las relaciones humanas, las mismas que deben ser estrechas (citado por López, 2011).

Cultura organizacional; el nivel de percepción que los 40 trabajadores de la Cmac – Piura de la sede Santa Cruz, se aprecia en el 70% que muestra una percepción negativa y 12 trabajadores que representa el 30% considera que el nivel de percepción está en un nivel medio. La cultura organizacional aún no está bien difundida, de manera que los trabajadores compartan los mismos valores encarnados en la misión, visión, objetivos estratégicos, es decir, el ser mismo de la empresa; por lo que las expectativas, la manera de resolver los conflictos y el comportamiento

organizacional son tareas pendientes considerados las diversas formas de vivenciar la cotidianidad que van desde las más altas esferas de la empresa hasta los niveles operativos y de logística, como condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, según Ouchi (citado por Morales, 2010).

La percepción del clima institucional; en los 40 trabajadores de la Cmac – Piura de la sede Santa Cruz, 26 trabajadores que constituye el 63% tienen una percepción negativa del clima institucional y 14 trabajadores que representa el 35% una percepción de nivel medio relacionado con el clima institucional; lo cual implica que los factores que promueven el clima institucional favorable no se ponen en práctica y consiste en sumar actitudes y comportamientos positivos, lógicamente promovidos desde los líderes, pero también de quienes cumplen roles operativos. El cambio de percepción no viene de fuera se vivencia en el interior de una organización y se visualiza en la buena práctica de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, en el aumento de la creatividad, la productividad como práctica de la autonomía para la toma de las decisiones en sus puestos de trabajo que se necesita se base a la colaboración y la amistad.

De los datos expuestos se sintetiza que el nivel de percepción de la organización, la cultura organizacional y el clima institucional en la Cmac – Piura sede Santa Cruz se aprecia tendencia negativa y se necesita mayor trabajo que permita la participación, motivación, creatividad, planificación, liderazgo compartido, comunicación y confianza.

b. Apreciación de las condiciones del clima institucional

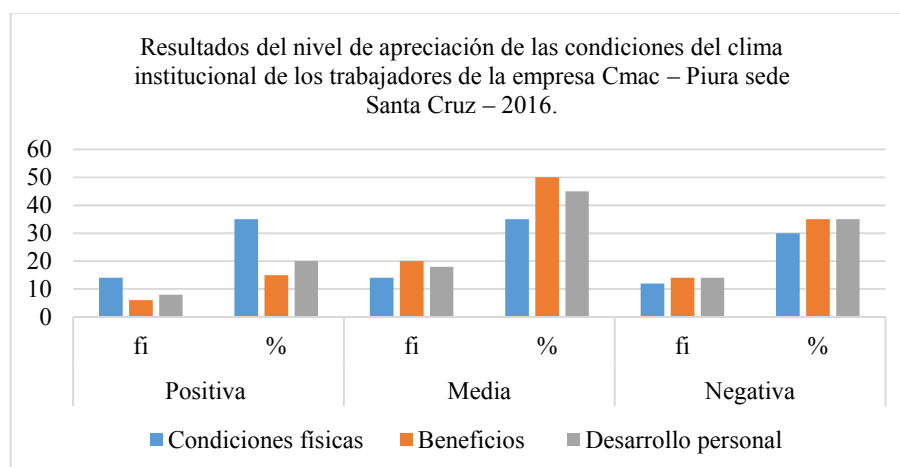
Tabla N° 04

Resultados del nivel de apreciación de las condiciones del clima institucional de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura sede Santa Cruz – 2016.

INDICADOR	ESCALA VALORATIVA						Σ	
	Positiva		Media		Negativa		f _i	%
	f _i	%	f _i	%	f _i	%		
Ambientales	22	55	10	25	8	20		
Sociales	13	32	6	15	21	53	40	100
Temporales	9	22	14	35	17	43		

Nota. Fuente: Ficha de valoración de la percepción del clima institucional que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

Figura N° 02



Nota. Fuente: Ficha de valoración de la percepción del clima institucional que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El nivel de apreciación de las condiciones del clima institucional de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura sede Santa Cruz – 2016 se muestra en la Tabla N° 04 y en el gráfico N° 02 y se resalta los siguientes aspectos:

Las condiciones ambientales; se aprecia que es positiva para 22 trabajadores que representa el 55%, 10 de ellos, es decir el 25% tiene una percepción en el nivel medio o regular y solo 8 trabajadores que

representa el 20% expresa que es negativa; el clima institucional tiene que ver más con el trato humano, con el nivel de confianza y motivación, es la única manera de comprender que, a pesar de las buenas condiciones ambientales el clima institucional no es favorable; sin embargo, se considera que la distribución física, mobiliario y equipamiento del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores, los equipos computarizados, el servicio del Internet y el ambiente de trabajo favorable, confortable es básico para que los trabajadores no anexas un factor negativo y suma al deterioro del clima laboral.

Las condiciones sociales; es percibido negativamente por 21 trabajadores que constituyen el 53%; mientras que 13 de ellos, es decir el 32% consideran positivo y 6 de ellos (15%) en un nivel medio o regular. Estos resultados reflejan que el ambiente creado entre compañeros es ideal y agradable para desempeñar sus funciones, la solidaridad es una virtud característica en su grupo de trabajo, el spirit y las buenas relaciones humanas en el Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz amerita mayor cohesión, la búsqueda de oportunidades sociales, la preocupación por el bienestar de los demás la puesta en práctica de la amistad, la camaradería y buen trato entre los trabajadores de la empresa financiera; en tal sentido se aprecia que es necesario mayores oportunidades para que se mejore el ambiente de trabajo social mediante la práctica de la sinergia, de la empatía, del trato amable, buenas relaciones sociales entre trabajadores.

Condiciones temporales; uno de los factores que determina el clima institucional es el tiempo, las cosas se realizan en función a los espacios que tienen las personas y siempre deben ser las más adecuadas, porque es

la manera de reconocer que es el tiempo lo que determina los momentos para que la persona trabaje creativamente; considerando ello se aprecia que de los 40 trabajadores del Cmac – Piura de la sede de la provincia Santa Cruz 17 que conforma el 43% lo considera negativo la distribución del tiempo para el trabajo, el 35%, es decir 14 trabajadores se sienten medianamente contentos con el tiempo y 9 de ellos, el 22% se sienten contentos, esto explica que los horarios de trabajo, las pocas maneras de reconocer trabajo extra no les permite sentirse a gusto en el trabajo, sin duda, esto altera el carácter de los trabajadores que los frustra y suma negativamente en la percepción del clima institucional de la empresa financiera objeto de estudio; para ello es necesario un trabajo mucho más centrado en la teoría Y que propone McGregor y se trabaje pensando en el bienestar de los trabajadores y no solo en el entorno del beneficio para los empresarios.

En suma las condiciones que favorecen el clima instituciones no guardan concordancia con las condiciones temporales y las relaciones sociales; por lo que es pertinente mayor atención para que las actitudes de los trabajadores, su comportamiento sume positivamente al buen clima laboral, condición que no se aprecia, en los resultados que se expone en el gráfico N° 02. El respeto a los horarios de trabajo y el adecuado tratamiento de las vacaciones, el incentivo por las acciones destacadas que amerita mayor dedicación del tiempo y las oportunidades que en ellas se suscitan son importantes para generar espacios de satisfacción en el trabajo.

c. Valoración de los tipos de clima institucional

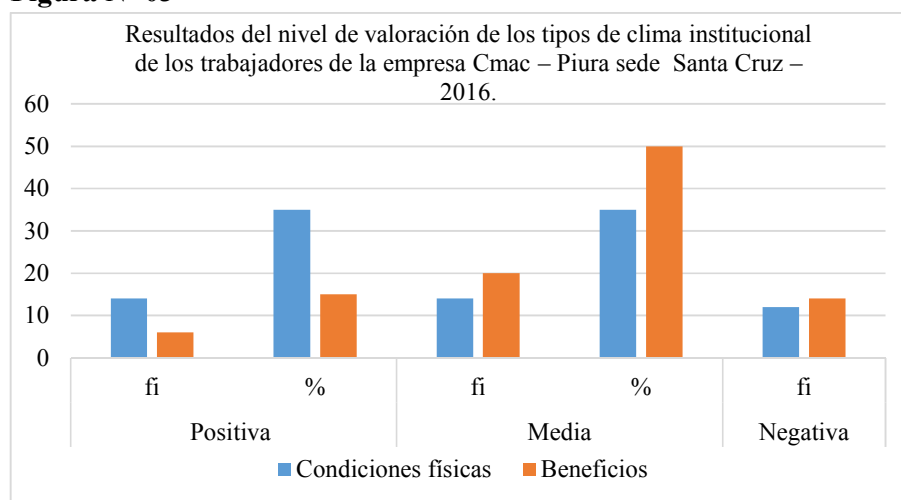
Tabla N° 05

Resultados del nivel de valoración de los tipos de clima institucional de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura sede Santa Cruz – 2016.

INDICADOR	ESCALA VALORATIVA						Σ	
	Positiva		Media		Negativa		f _i	%
	f _i	%	f _i	%	f _i	%		
Explotador autoritario	0	0	0	0	30	75	40	100
Participante	0	0	10	25	0	0		

Nota. Fuente: Ficha de valoración de la percepción del clima institucional que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

Figura N° 03



Nota. Fuente: Ficha de valoración de la percepción del clima institucional que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La Tabla N° 05 y figura N° 03 presentan los resultados de los tipos de clima institucional que se hace presente en la Cmac – Piura de la sede Santa Cruz y se observa que:

Tipo de clima explotador autoritario; lo califica con esta característica 30 trabajadores que constituye el 75%, es decir que en las relaciones humanas, en el trabajo se practica, preferentemente el temor la falta de confianza, la comunicación ordenadora y las sanciones como mecanismo de productividad, característica que se sintetiza en la teoría X Y de

McGregor; este tipo de clima institucional no permite la expresión de la confianza sino, la puesta en marcha de maneras poco generadoras de un espacio para la convivencia sana, el clima que se percibe es de “temor” y la organización que prima es vertical, las decisiones solo los toman los gerentes.

Tipo de clima participante; consiste en generar la participación plena y democrática para que los trabajadores propongan formas apropiadas para ir más allá del simple cumplimiento de funciones; esto en la Cmac – Piura de la sede Santa Cruz, solo se aprecia en 10 trabajadores que constituye el 25% del 100% de los trabajadores; es decir se aprecia solo en un reducido número de los trabajadores y son los que ostentan funciones de mando y pueden proponer un alto grado de participación, de filiación e identidad y la necesidad de realización de los trabajadores. Todo esto es el ideal que la empresa financiera amerita forjar para que siga creciendo acorde a los intereses comunes de todos sus trabajadores y más que todo, en circunstancias donde amerita mayor atención a la democracia, a la participación para que se construyan contextos significativos del desarrollo del bienestar y la armonía que genera un buen clima institucional.

En suma, se nota que en la Cmac – Piura de la sede provincia Santa Cruz se caracteriza por tener tendencia a constituir un clima de trabajo generado por la presión, el mando de la autoridad, la fiscalización vertical de las acciones que realiza, las orientaciones con tono de voz rígidas, el control de todo lo que se realiza, etc., y se deja de lado el potencial y fuerza creadora que posee la confianza, la motivación, el diálogo, el apoyo, la

empatía, el reconocimiento de las acciones positivas, del tiempo que los trabajadores ofrecen de manera extra, etc. que tienen los superiores en su personal. Y se pone de manifiesto la interacción fluida y la comunicación horizontal.

d. Administración organizacional

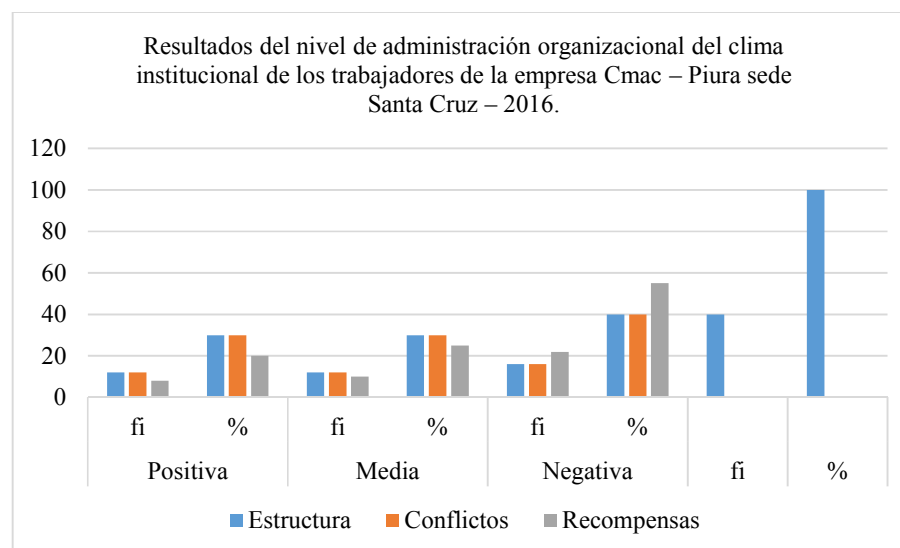
Tabla N° 06

Resultados del nivel de administración organizacional del clima institucional de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura sede Santa Cruz – 2016.

INDICADOR	ESCALA VALORATIVA						Σ	
	Positiva		Media		Negativa		f _i	%
	f _i	%	f _i	%	f _i	%		
Estructura	12	30	12	30	16	40		
Conflictos	12	30	12	30	16	40	40	100
Recompensas	8	20	10	25	22	55		

Nota. Fuente: Ficha de valoración de la percepción del clima institucional que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

Figura N° 04



Fuente: Ficha de valoración del nivel organizacional institucional que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados que se exponen en la Tabla N° 06 y en el gráfico N° 4, expresan el nivel de organización de la Cmac – Piura 2016, considerando

que la organización es el pilar básico para generar espacios propicios para que los trabajadores construyan y perciben un buen clima institucional; por lo que se refiere a la estructura organizativa, la motivación, la manera como se manifiesta la toma de decisiones, según expone Brunet (1999), en base a las ideas de Likert. Considerando esto, se aprecia que:

Estructura de la organización; relacionado con este aspecto, el 40% de los 40 trabajadores de la Cmac – Piura perciben un nivel de estructura que le caracteriza un rango negativo; mientras que un 30% lo categoriza en un nivel positivo y el mismo porcentaje lo considera que es negativo. Resultado que refleja la tendencia de regular a bueno la percepción que se tiene de la organización y el conocimiento que los trabajadores poseen de la organización, las reglas y procedimientos para el cumplimiento de las funciones.

Conflictos; se considera que un conflicto es una controversia entre dos posiciones o puntos de vista; es vital el diálogo para llegar a acuerdos y no la pugna malintencionada que se suscita siempre en las instituciones. Los conflictos cuando son parte del desarrollo de una institución son positivos y permite la práctica de la misión y visión, así como la convivencia y la integración de los trabajadores y del entorno que forma parte de la empresa. Relacionado con la cultura en la Cmac – Piura se observa en el Tabla N° 06 y gráfico N° 04 que la existe presencia de conflictos y que repercuten de manera negativa en el 40% de los trabajadores, y un nivel medio de los conflictos considera el 30%; es destacable el 30% de los trabajadores que consideran que los conflictos son positivos porque los trabajadores vivencias que en los conflictos hay aceptación de las

opiniones discrepantes y se actúa adecuadamente para la solución de conflictos.

Recompensas; es favorable cuando en una empresa se vivencia la armonía, la comprensión, el trabajo en equipo, la identidad institucional y las óptimas condiciones de organización; ideal que se busca, no solo en las empresas, sino también en la organización y en el ambiente más amplio: la sociedad. Relacionado con el clima institucional de la Cmac – Piura se nota que, de los 40 trabajadores, 22% que constituye el 55% percibe que es negativo, un 25% percibe que es regular y 8 trabajadores que representan al 20% perciben que es bueno. Resultados que reflejan aún el trabajo que se necesita para que se genere mayor sinergia en el trabajo, mayor confiabilidad e identidad institucional.

En suma, sin olvidar lo que expresa Chiavenato (2000), el clima institucional se genera en cada ambiente de trabajo de la empresa y justamente, son los trabajadores los que emprenden este trabajo y se necesita que los mismos trabajadores cambien su manera de analizar, de ver el trabajo, de las actitudes que asume para atender los clientes; solo de esta manera puede variar el clima de acuerdo a cuán motivados se sientan.

Por lo que, es pertinente que, cada cual sea consciente de las actitudes que asume porque de ello depende el clima laboral que se vivencia en una empresa. Uno de los factores básicos del desarrollo de una empresa, expresado en la productividad, es decir en el logro de los bienes o servicios que genera.

4.1.2. Variable dependiente satisfacción laboral

Estar satisfecho es la sensación positiva que se vivencia en uno mismo, como resultado del clima institucional que se genera en una empresa y va más allá de ello, al grado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

a. Nivel de percepción de la satisfacción laboral

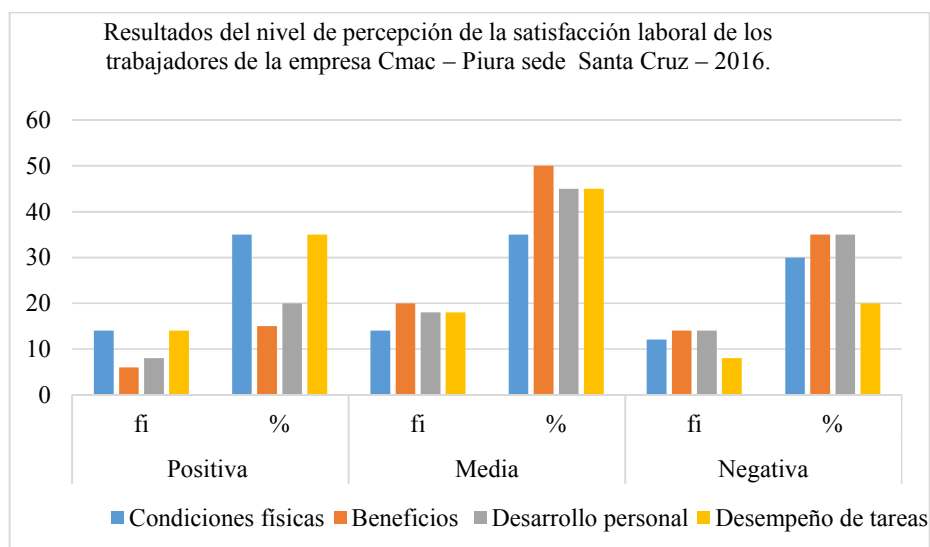
Tabla N° 07

Resultados del nivel de percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura sede Santa Cruz – 2016.

INDICADOR	ESCALA VALORATIVA						Σ	
	Positiva		Media		Negativa		f _i	%
	f _i	%	f _i	%	f _i	%		
Personal	10	25	14	35	16	40	40	100
Social	12	30	14	35	14	35		
Trabajo	12	30	16	40	12	30		
Insatisfacción	0	0	4	10	36	90		

Nota. Fuente: Ficha de valoración de la percepción la satisfacción laboral que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

Figura N° 05



Fuente: Ficha de valoración de la percepción la satisfacción laboral que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Satisfacción personal; indicador que expresa el estado de bienestar del trabajador, relacionado con ello, en los 40 trabajadores de la Cmac – Piura sede de la provincia Santa Cruz se observa en la Tabla N° 07 y gráfico N°

05 que 16 trabajadores, el 40%, lo perciben que es negativa; frente a 14% que representa al 35% que lo perciben que están medianamente satisfechos en el trabajo y 10 de los trabajadores que constituye el 25% que es positivo; de manera que se entiende una tendencia de regular a positivo, sin dejar de lado los trabajadores que aún no se sienten satisfechos. Lo cual tiene que ver con lo que (Márquez, 2010) manifiesta que es el producto de la atención de sus necesidades, de sus valores y de sus rasgos personales, ello implica también la atención, retribución y reconocimiento por lo que cada cual hace desde su perspectiva y funciones.

En lo social, se observa en la Tabla N° 07 y figura N° 05 que, de los 40 trabajadores de la Cmac – Piura 14 trabajadores perciben satisfacción en el nivel medio el 35%, la misma cantidad y expresión porcentual consideran que no se sienten satisfechos socialmente y 12 trabajadores que representa al 30% lo perciben como que su trabajo les da satisfacción social; en suma, la satisfacción social de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura no es la adecuada porque la tendencia se ubica de mal a regular. La satisfacción laboral se relaciona con la manera como se vivencian las relaciones humanas al interior de la empresa si les otorga credibilidad, confianza, responsabilidad y existe sinergia entre los trabajadores. Aspecto que aún falta que se logre.

Trabajo; lo que se percibe en relación al trabajo en los 40 trabajadores de la Cmac –Piura de la sede Santa Cruz, 16 que representa el 40% lo consideran regular, frente a 14 trabajadores que constituyen el 30% regular y otro tanto con igual porcentaje lo perciben que es negativo. Esta

respuesta permite manifestar que la tendencia es medianamente positiva y un sector (40%) que lo percibe de manera negativa y muchas veces se nota en las actitudes del trabajador que cumple sus funciones de manera mecánica, poco creativa, desinteresado y por tanto, en la baja productividad y cumplimiento de las metas.

Insatisfacción, relacionado con la insatisfacción en el trabajo se aprecia en el sentimiento de la poca identificación que el trabajador realiza y se manifiesta en la inhibición, resistencia a dar respuestas positivas, la falta de creatividad y sentirse motivado, el constante abandono, el poco interés por el cumplimiento de las metas y la serie de dificultades que describe para no cumplir con lo que se propone; por lo que en relación a ello se nota en la Tabla N° 07 y Gráfico N° 05 que el nivel de no sentir insatisfacción se aprecia en el 90% de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura y solo 4 trabajadores, consideran que medianamente se sienten insatisfechos con el trabajo; por tanto se requiere de mayores perspectivas de desarrollo del clima institucional para que se logren estándares positivos en relación a la satisfacción personal, la satisfacción social y la satisfacción en el trabajo.

Los resultados anteriores expresan que la satisfacción laboral está en tendencia centrado en el nivel regular con rangos a tener una percepción negativa; pero también hay un sector de los trabajadores que no lo perciben así y mayormente, son los trabajadores de mando medio quienes aún no perciben mejores perspectivas para su desarrollo personal, familiar y social y que guarde estrecha relación con la retribución, las condiciones de trabajo, las acciones de supervisión, las relaciones interpersonales con

los compañeros de trabajo, el significado de la contribución a las metas desde el puesto de trabajo, la seguridad que siente en el trabajo y las oportunidades que se manifiestan en el trabajo.

Tampoco en este aspecto se dejan de lado el trabajo de la empresa Cmac – Piura de la sede de la provincia Santa Cruz que debe trabajar en los retos que otorga a los trabajadores, las recompensas, el salario, los ascensos, las condiciones de trabajo, compatibilidad de sus habilidades con el trabajo encargado que los expone como factores (Robinson, 1999). El compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización porque cree que en cualquier momento las perspectivas se van acomodando a sus intereses laborales.

b. Valoración de los factores de satisfacción laboral

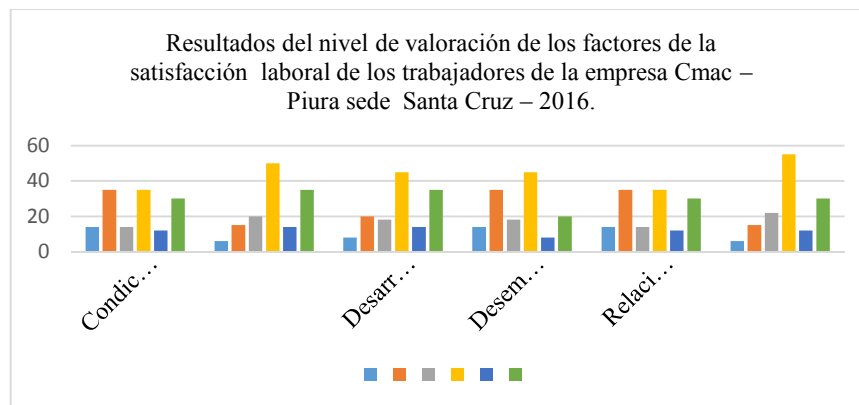
Tabla N° 08

Resultados del nivel de valoración de los factores de la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura sede Santa Cruz – 2016.

INDICADOR	ESCALA VALORATIVA						Σ	
	Positiva		Media		Negativa		f _i	%
	f _i	%	f _i	%	f _i	%		
Condiciones físicas	14	35	14	35	12	30		
Beneficios	6	15	20	50	14	35		
Desarrollo personal	8	20	18	45	14	35		
Desempeño de tareas	14	35	18	45	8	20	40	100
Relación con la autoridad	14	35	14	35	12	30		
Manifestación de insatisfacción	6	15	22	55	12	30		

Nota. Fuente: Ficha de valoración de los factores de satisfacción laboral que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

Figura N° 06



Fuente: Ficha de valoración de los factores de satisfacción laboral que poseen los trabajadores de la empresa Cmac – Piura 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dimensiones físicas; se refiere a las condiciones del entorno de las instalaciones, infraestructura y equipamiento que permite al trabajador sentirse bien y cumplir con eficiencia y eficacia sus funciones. Relacionado con esta dimensión en la Cmac – Piura sede Santa Cruz se observa que de los 40 trabajadores el bienestar que proporciona los espacios físicos, las instalaciones, la ubicación de las oficinas y el equipamiento, 14 que representa el 35% se muestra medianamente regular y, en el mismo porcentaje muestra una satisfacción positiva y solo 12 trabajadores perciben no sentirse bien en el ambiente físico que le proporciona el trabajo.

Beneficios; se refiere a la satisfacción que otorga a los trabajadores, como producto de la retribución que le genera la seguridad laboral, los sueldos y salarios. Aquí estriba el quid del trabajo (la remuneración). Considerando esta percepción Alva (2012), expresa que el dinero de seguridad, prestigio y tranquilidad. En la Tabla N° 08 y gráfico N° 06 se aprecia que, de los

40 trabajadores 20, que representa el 50% aprecia que, el dinero y retribuciones que recibe de la Cmac – Piura sede Santa Cruz le reporta un nivel medio de satisfacción; mientras que 14 trabajadores manifiestan que la remuneración y retribuciones no le genera la satisfacción de sus necesidades y perspectivas y solo 6 trabajadores que representa el 15% satisfacen sus necesidades.

Desarrollo personal; cuando las personas en su trabajo sienten que sus habilidades, destrezas y actitudes se potencian y son valoradas; además siente que su estado anímico, su bienestar general, su autoestima e identidad son realizadas plenamente; este es uno de los factores que expresan el grado de satisfacción que las personas muestran en su trabajo. En la Tabla N° 08 y gráfico N° 06 se aprecia que, de los 40 trabajadores 20, que representa el 50% aprecia que, el dinero y retribuciones que recibe de la Cmac – Piura sede Santa Cruz se observa la tendencia de positiva en el 20% a un nivel medio que se muestra en el 45% de los trabajadores y un 35%, que representa a 14 trabajadores que expresan no tener el pleno grado de desarrollo personal y hace pensar que se sienten aburridos, que cuentan los minutos para la salida, el descontento y el estar renegando.

Desempeño de tareas; consiste en asumir retos, metas y objetivos que, a medida de la recompensa, se trata de lograr con dedicación y creatividad; ello depende del grado de motivación intrínseca, pero también de la motivación que impulsan los líderes. En suma es un buen factor que determina el nivel de desempeño de los trabajadores; en el caso de los 40 trabajadores de la Cmac – Piura de la sede Santa Cruz, se observa en la Tabla N° 08 y Gráfico N° 06 que, el 35%, es decir 14 trabajadores sí

muestran creatividad y buena actitud para cumplir los retos y las metas; pero luego se observa que, 18 de ellos, es decir el 45% muestran un desempeño de nivel medio en lo que concierne a los retos y metas y 8 de ellos que no demuestran asunción de retos y metas e implica entonces que su función es meramente mecánica y de poca creatividad prospectiva.

Relación con la autoridad; es muy pertinente que haya buenas relaciones comunicativas, de confianza y seguridad generados por la sinergia conjunta, pero en especial por los gerentes o quienes asumen responsabilidades de rango en una empresa. Teniendo en cuenta esto, en la Cmac – Piura de la sede Santa Cruz se observa en la Tabla N° 08 y gráfico N° 06 que la tendencia se ubica en el nivel medio a nivel positivo en un 35% y solo un 30% que constituye a 12 trabajadores quienes consideran que no tiene interrelación adecuada entre los trabajadores y sus jefes.

Manifestación de insatisfacción; existen claros visores de la manera como se siente el trabajador en una empresa, tales como quejarse constantemente, la renuncia a los puestos de trabajo, expresión de deseos insatisfechos pero que aguardan los tengan en cuenta, la asunción pasiva y poco creativa de las responsabilidades; en otros términos el trabajador no está identificado con las funciones ni objetivos estratégicos de la empresa. En la Cmac – Piura de la sede Santa Cruz se observa que el 55% de los trabajadores, es decir 22 de los 40 muestran un nivel medio de insatisfacción, 6 trabajadores que representa el 15% sí muestran insatisfacción y el 30% 12 trabajadores expresan que no muestran inseguridad.

CAPÍTULO V
DISCUSIÓN

5.1. Explicandums de la correlación hipotética

Tabla N° 09

Resultados de la influencia del clima institucional en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura sede Santa Cruz – 2016

Indicadores	VI			Dimensiones	VD		
	CLIMA INSTITUCIONAL				SATISFACCIÓN LABORAL		
	Cualificadores				Cualificadores		
	Positiva	Media	Negativa		Positiva	Medi	Negativa
%	%	%		%	%	%	
Percepción de organización	30	32	68	Personal	25	35	40
Cultura organizacional	30	30	70	Social	30	35	35
Clima institucional favorable	20	35	63	Trabajo	30	40	30
Ambientales	55	25	20	Insatisfacción	15	55	30
Sociales	32	15	53	Desarrollo personal	20	45	35
Temporales	22	35	43	Beneficio	15	50	35
Autoritario	00	00	75	Relación con la autoridad	35	35	30
Participante	00	25	00	Desempeño de tareas	35	45	20
Estructura	30	40	30	Condiciones físicas	35	35	30
Conflictos	30	40	30	Manifestación de	15	55	30
Recompensas	20	25	55	inseguridad			

Nota. Fuente: Elaborado por el autor.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La Tabla N° 09 expresa la relación del clima institucional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Cmac – Piura en la sede Santa Cruz 2016 y se aprecia que:

La percepción del nivel de organización es negativa para el 68% de los 40 trabajadores y repercute en el desarrollo personal que expresa la tendencia negativa del 40% que considera negativa la satisfacción laboral y en un 35% que lo considera en un nivel medio y se aprecia también que el 30% considera positivo el nivel de percepción ante un 25% que se siente satisfecho. Este resultado permite expresar que el nivel de

organización influye en la dimensión personal de satisfacción en el trabajo.

Cultura organizacional; el 70% de los 40 trabajadores percibe que el nivel de cultura organizacional no es la más adecuada y repercute en el 35% de los trabajadores que no se sienten satisfechos en el trabajo y en un 35% que sienten un nivel medio de satisfacción social que les otorga la empresa Cmac – Piura de la sede Santa Cruz y se aprecia que el 30% de los trabajadores que consideran positiva la cultura organización ante un similar resultado que siente satisfacción social positiva que le otorga la empresa Cmac – Piura de la sede Santa Cruz; por lo que la cultura organizacional influye en el nivel de satisfacción social de los trabajadores y se relaciona con los estilos de vida, el grado de interrelación entre los trabajadores.

El clima institucional favorable; en la Tabla N° 09 se observa que el 63% de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura de la sede Santa Cruz no perciben un clima favorable y se nota en el 30% de los trabajadores que no se sienten contentos con el trabajo y en un 40% que perciben un nivel regular de satisfacción laboral y se puede apreciar en la inhibición para cumplir funciones, resistencia al cambio, falta de creatividad, abandono y la baja productividad.

Condiciones ambientales que les otorga a los 40 trabajadores que la empresa Cmac – Piura de la sede Santa Cruz, se aprecia en la Tabla N° 09 es positiva en el 55% y se observa que influye en el 55% de los trabajadores que percibe en el nivel medio de satisfacción laboral y en un 30% que perciben insatisfacción laboral; esto implica que, a pesar de las condiciones positivas que se puede mostrar en las instalaciones y equipos no varía de manera considerable el hecho de estar satisfecho en el trabajo.

La satisfacción social; en la Tabla N° 09 se aprecia que es negativa para el 53% de la población y repercute de manera negativa en el 35% de los trabajadores de la empresa

Cmac – Piura de la sede Santa Cruz y en un 45% que considera su desarrollo personal en un nivel medio; por lo que se puede apreciar la interrelación entre el desarrollo de la confianza, la seguridad y el trato empático en el sentido del desarrollo personal de los trabajadores de una empresa.

Las condiciones temporales; se aprecia que los horarios de trabajo y las recompensas por acciones fuera del horario de trabajo es negativo para el 43% de los 40 trabajadores de la empresa Cmac – Piura de la sede Santa Cruz y repercute en un nivel medio del 50% de los trabajadores que no perciben ser atendidos con beneficios personales y de manera negativa en el 35% de los trabajadores; por lo que el trato relacionado con los horarios de trabajo, las horas extras, las vacaciones influyen en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Considerando el tipo de clima institucional en la Tabla N° 09 se observa que un 75% se practica el clima autoritario, rígido, de mando y es cerrado, ante un 25% que considera que existe un clima institucional compartido e influye en el 35% de los trabajadores que mantienen relación positiva con sus jefes inmediatos, ante un 35% que lo considera que el nivel de relaciones adecuadas es regular y un 30% que lo considera que es negativo; esto permite inducir que el nivel de clima institucional autoritario no muestra un buen nivel de influencia ni contribuye en la satisfacción laboral y en el trato confiable que debe existir entre los trabajadores. Además se aprecia que solo un 25% practica un trato compartido, democrático y se observa que el 35% cumple con eficiencia su desempeño y se nota que iría mejorándose si existiese un mayor porcentaje de jefes que mantienen un trato democrático con sus trabajadores.

La estructura; es decir los roles que cumple cada trabajador en la empresa, se observa en la Tabla N° 09 que la tendencia es regular para un 40% de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura de la sede Santa Cruz y de un 30% que consideran positiva e

igual porcentaje de trabajadores que lo perciben negativa y se manifiesta en un 35% de los trabajadores que consideran sentirse satisfechos, en cuanto a las condiciones físicas, que ofrece la empresa Cmac – Piura de la sede Santa Cruz y otro 35% que lo percibe en un nivel medio y un 30% de manera negativa; cabe destacar la importancia que tiene la estructura funcional de la empresa con las condiciones físicas que ofrece al trabajador para que cumpla con su rol en la empresa.

La manera como se intervienen los conflictos y recompensas muestra cierta tendencia negativa para el 35% de los trabajadores que consideran negativa la manera como se resuelven los conflictos y el 55% de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura de la sede Santa Cruz consideran que no existen políticas adecuadas para las recompensas e influye en el 55% de los trabajadores que consideran un nivel medio el grado de manifestación de inseguridad y un 30% que aprecia que los conflictos y las recompensas que no se sienten inseguros y solo un 15% que aprecia sentirse inseguro.

5.2. Contrastación de la hipótesis

Al inicio de la investigación se planteó la hipótesis que “El clima institucional influye en el grado de satisfacción laboral del personal que labora en la empresa Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz – 2016”; al mismo tiempo que se suponía que los determinantes del clima institucional repercuten en la satisfacción laboral.

Para orientar el desarrollo de la investigación se describió el objetivo general a lograr: “Explicar la influencia del clima institucional en la satisfacción del personal que labora en la empresa Cmac – Piura de la Provincia Santa Cruz región Cajamarca – 2016” y se cumplió con las acciones específicas de identificar el clima institucional, el grado de satisfacción laboral y la influencia que existe entre clima institucional y el grado de satisfacción en los trabajadores de la empresa Cmac – Piura sede Santa Cruz.

El diseño de investigación utilizado ha permitido manipulación de las variables de manera adecuada, buscando la interrelación de la variable causante a la variable consecuente, por lo que los resultados obtenidos en la presente investigación se validan en la objetividad de los resultados obtenidos.



Por tanto el nivel de observación de las variables se ha expresado en la interrelación y la deducción causa efecto, expresa en los resultados de la influencia, entre clima institucional y satisfacción laboral.

Cabe destacar también que los resultados obtenidos como producto de la aplicación de los instrumentos a los trabajadores y como se visualiza en los resultados hay una tendencia validadora de los resultados obtenidos porque no varían significativamente.

Es pertinente considerar que la organización de una empresa es fundamental para que se vivencien espacios oportunos para que se genere un buen clima laboral y contribuya a la satisfacción laboral como lo expresa William Ouchi quien considera que los trabajadores 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; como condicionantes básicos de la eficacia, eficiencia en los resultados que se propone alcanzar una empresa.

Las dimensiones, características, factores del clima organizacional, permite comprender que en las empresas que tienen los miembros es auto observada por estos, que la evalúan colectivamente, pero también están incluidos ellos mismos, mediante el acto de la introspección o de la observación de las actitudes de uno mismo. Esto significa que el clima institucional es un autoanálisis, es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

Los supuestos anteriores son explicados científicamente en los estudios teóricos existentes que le dan validez y confiabilidad a las variables de estudio, que se concretaron en la operacionalización de las variables. Estos procedimientos básicos permitieron obtener los resultados que se sintetizan en la Tabla N° 10:

Tabla N° 10

Síntesis de los Resultados de la influencia del clima institucional en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Cmac – Piura sede Santa Cruz – 2016

VI CLIMA INSTITUCIONAL				VD SATISFACCIÓN LABORAL			
Dimensión	Cualificadores			Dimensiones	Cualificadores		
	Positiva %	Media %	Negativa %		Positiva %	Media %	Negativa %
Percepción del clima institucional	0	33	67	Percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores	21	30	49
Condiciones del clima institucional	36	25	39	Factores que determinan la satisfacción	26	44	30
Administración organizacional	27	35	38				

Nota. Fuente: datos sintetizados expuestos en el Tabla N° 07 de la presente investigación.

Realizado el análisis e interpretación de los resultados se confirma ampliamente la hipótesis planteada porque el 67% de los 40 trabajadores poseen una percepción negativa del clima institucional y un 39% consideran negativo las condiciones del clima institucional y repercute en el 49% de la percepción que los trabajadores sienten del grado de satisfacción laboral; por lo que si se mejora el clima institucional se mejora el grado de satisfacción laboral; así se demuestra en el 36% de los trabajadores de la Cmac – Piura de la sede Santa Cruz quienes aprecian adecuadas condiciones del clima institucional en su trabajo y se aprecia una tendencia positiva en el 21% de los trabajadores.

El 38% muestra una apreciación negativa del clima organizacional y repercute en el 30% de los trabajadores que perciben influencia negativa de los factores que intervienen en el clima institucional y se mantiene una relación muy cercana entre el 27% que percibe una organización adecuada, ante el 26% que considera que los factores creados en la empresa permiten la satisfacción laboral.

Con la síntesis de los resultados expuestos, queda demostrado que el **clima institucional configurados en los subindicadores** la motivación, activación, confianza, las expectativas y objetivos, la resolución de conflictos, el comportamiento organizacional, la satisfacción de necesidades, el aumento de la creatividad y productividad, el trabajo integrador en base a la colaboración y amistad, la distribución física, mobiliario y equipamiento del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores, la existencia suficientes de medios computarizado, el ambiente donde trabajo es confortable. (ventilación, iluminación, etc.), el ambiente creado entre compañeros es ideal y agradable para desempeñar sus funciones, la solidaridad es una virtud característica en su grupo de trabajo, la percepción del sprit y buenas relaciones humanas, el horario de trabajo adecuado, si se siente a gusto con el trabajo, si es reconocido por su trabajo extra, el temor y falta de confianza, la comunicación vertical, las sanciones, el alto grado de participación, el grado de filiación e identidad, la necesidad de realización, el conocimiento de la organización, las reglas y procedimientos, las limitaciones, la presencia de conflictos, la aceptación de opiniones discrepantes, la solución de conflictos, las recompensas recibidas, la tendencia del premio o el castigo, el logro de los objetivos individuales influyen en la satisfacción del trabajo, expresados en los subindicadores, tales como:

- Estado emocional positivo.
- Actitud de bienestar.

- Valora de forma objetiva el clima que le rodea.
- Percibe un ambiente de respeto mutuo.
- Comparten gratamente sus experiencias.
- Se siente considerado y necesario ante los demás.
- Sentimiento positivo para el trabajo.
- Alta satisfacción para el trabajo.
- El trabajo le genera creatividad.
- Conducta agresiva.
- Maledicencia.
- Hace sentirse cómodos.
- Permite cumplir el trabajo sin dificultades.
- El orden en la oficina.
- Satisfacción salarial.
- El pago es suficiente.
- El sueldo permite cubrir expectativas económicas.
- El trabajo le permite hacer carrera profesional.
- Se siente feliz por los resultados que logra en su trabajo.
- Su trabajo le hace sentir realizado profesionalmente.
- Considera valiosas las tareas que realiza.
- Siente que el trabajo no le aburre.
- Se siente complacido(a) con la actividad que realiza.

- Es grata la disposición de su jefe cuando le pide alguna consulta sobre su trabajo.
- La relación que tengo con sus superiores es cordial.
- Se siente bien porque hay confianza y credibilidad con sus jefes.
- Palabras de insatisfacción.
- Lealtad.
- Negligencia.

CONCLUSIONES

1. El clima institucional influye positiva o negativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, en el caso de la Cmac – Piura de la sede Santa Cruz, la percepción del 67% que considera un clima institucional negativo influye en el 49% de los trabajadores que consideran tener un grado negativo de satisfacción laboral, en base a aspectos como la organización, cultura organizacional, clima institucional favorable, condiciones sociales, ambientales, temporales, la estructura, administración de conflictos y recompensas.
2. El personal Cmac-Piura sede de la provincia Santa Cruz en un 67% muestran una percepción negativa del clima institucional expresado en la forma como perciben la organización hacia la motivación, la cultura organizacional relacionado con las expectativas, la manera como resuelven los conflictos, la satisfacción de las necesidades y los niveles de productividad; el 35% consideran que la organización institucional es básica para que se promueva un buen clima institucional que se ve reflejado en las condiciones físicas de la organización, los beneficios laborales, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo del personal, desempeño de las tareas y las relaciones con la autoridad.
3. El 49% de los trabajadores de la Cmac – Piura de la sede Santa Cruz poseen una percepción negativa del clima institucional, ante un 21 que posee una percepción positiva y un 30% que lo percibe en un nivel medio; por lo que la tendencia es negativa en relación a aspectos centrales como la actitud de bienestar en la empresa, la percepción de confianza, respeto, consideración, satisfacción y creatividad en el trabajo; también el 44% de los trabajadores consideran un nivel medio de satisfacción

y un 30% una percepción negativa de los factores que determinan las satisfacción y resaltan a los factores centrados en las condiciones físicas, los beneficios que reciben, el desarrollo personal expresado en la satisfacción salarial y la cobertura de sus necesidades personales, familiares y sociales, el desempeño de las tareas y la manifestación de insatisfacción.

4. La relación que existe entre la variable satisfacción laboral y clima institucional es algo homogénea pues nótese que al mejorar el nivel de clima institucional se incrementa la satisfacción laboral del personal de la Cmac-Piura provincia de Santa Cruz; por lo que se colige que a mejor percepción del clima institucional mayor es el grado de satisfacción laboral de los miembros de una organización con el trabajo en general que se nota en la identidad, calidez, apoyo, responsabilidad, normas, recompensa y estructura, retos del trabajo, satisfacción salarial, sistemas de recompensas y ascenso, condiciones favorables para el trabajo.

RECOMENDACIONES

1. A nivel de Cmac-Piura provincia Santa Cruz se debe generalizar el plan de acciones para la mejora del clima institucional y generar actitudes que conlleven a mejorar la percepción que se tiene del comportamiento organizacional de los trabajadores en aras de generar satisfacción laboral.
2. Al administrador de agencia, gerente regional, encargados de oficinas informativas se les recomienda incluir talleres de capacitación sobre satisfacción laboral con la finalidad de desarrollar una buena atmosfera en la empresa a través de los trabajadores y se generen satisfacción laboral en base a dar mejores oportunidades a los trabajadores en su bienestar personal, laboral y social.
3. A los funcionarios del área de gestión de personas de la Cmac Piura se les recomienda implementar eventos de capacitación en satisfacción de los trabajadores para que todos contribuyan a un clima institucional favorable y crear las corporaciones de relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral motivador que generen grupos y equipos de trabajo capacitados para orientarse hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización financiera.
4. Se sugiere a los líderes de la Cmac-Piura tener en cuenta las dimensiones del clima institucional favorable para que se mejore el sentido de satisfacción de los trabajadores en todas las entidades de Cmac – Piura a nivel nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aceves, E. y Hernández, S. (2002). Creación de una estrategia de calidad en el servicio aplicado a un hospital pequeño. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas. Cholula. Puebla. México.

Agudelo A. Et al (2008) Satisfaction and associated factors in students who use the dental services of the health care institution IPS Universitaria (Medellín). Rev. Fac Odontol Univ Antioq. [Citado01dejunio2011]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/scielo.php>.

Aguirre, J. y Ortega, E. (2005). La calidad del servicio como uno de los elementos formadores de imagen. Estudio de caso: Telmex – Maxcom. Tesis para obtener el grado de Licenciado. Cholula. Puebla. México.

Alva, E. (2012). Nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería en el servicio de intermedios neonatales del Instituto Nacional Materno Perinatal. Lima. San Marcos.

Kahr, A. (2010). Clima institucional y gestión directiva. Disponible en <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC105803.pdf>.

Arias Gallegos, W. L., y Arias Cáceres, G. (2014). Revista Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. Año 2014, N° 51. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>.

Alvites Laiza, K. L. (2015). Tesis. Influencia del clima laboral en el rendimiento laboral de los trabajadores de las áreas de la Empresa Agroindustrias San Jacinto S.A.A. Disponible en <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5132>

Brown, w. Y moberg, D. (1990). “Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque integral”. México. Editorial Limusa.

Bruce, A. y Pepitone, J. (2001). Tenga su Equipo Motivado. 1° Edición. España.

Cane, S. (1999). Cómo Triunfar a través de las Personas. 1era Edición. Colombia.

Cervantes, J. y Molina C. (2003). Análisis de la calidad del servicio ofrecido por el departamento de licencias de la SCT de la Ciudad de Puebla. Tesis para obtener el grado de licenciado. Cholula. Puebla. México.

Chiavenato, I. (2000). Administración de los Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). “Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones”. 2da Edición. México. Editorial McGraw-Hill.

- Chruden, H. y Sherman, A. (1999). *Administración de Personal*. México: CECSA.
- Crow, S. y Hartman, S. (1995). Can't get no satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 16, (4), 34-38.
- Davis, K., y Newstrom, J.W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Del Carpio, H. (2009). Material de clase, Proyecto de Tesis, 2009 – I, EA, FACEM, USS, Chiclayo, Perú.
- Del Toro Granados, J. y et al (2011). Tesis: Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. Disponible en <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliocamerica/article/viewFile/419/383>
- Dessler, G. (1986). *Organización y Administración*. México: Prentice-Hall.
- Ramos Moreno, D. (2013). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Disponible en [http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografía%20Clima%20Organizacio nal.pdf](http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografía%20Clima%20Organizacio%20nal.pdf)
- Fernández (2005). *La Evaluación del Desempeño Docente*. Tesis de Grado. Universidad de Buenos Aires.
- Fernández Aguerre, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 2004, Vol. 2, No. 2 Disponible en <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n2/Tabare.pdf>
- Forsyth, P. (2001). *Cómo Motivar A La Gente*. 1º Edición. Barcelona. España.
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad" (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gardner, B. y Moore, D. (1961). *Relaciones Humanas en la Empresa*. Madrid: Rialp.
- Gonzales M. y Sosa, L. (2003) *Análisis del Clima institucional de la Tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Universidad de las Américas Puebla. Mexico.
- González, C. y Amor, P. (2004). *Los estudios de la motivación en las ciencias psicológicas. Desarrollo, necesidades y perspectiva social*. 6º Edición. Pinar del Río. Cuba.

Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

Hernández, R. et al (2002). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). México: McGraw-Hill.

Hodgetts, R. (1985). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Electrocomp.

Huse, E., y Bowditch, J. (1976). *El comportamiento humano en la organización*. España: Fondo Educativo Interamericano.

Jiménez Díaz, M. (2009). Monografía “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador”. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>.

Marcano, L. (2006) *Modelo de evaluación del desempeño profesional docente*. Universidad Pedagógica Félix Varela. Cuba: Editorial Universitaria.

Marco Teórico de clima organizacional. Disponible en <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>.

Margulies, N., y Raia, A. (1998). *Desarrollo Organizacional*. México: Diana.

Mayón, F. 2002. *Organizaciones y Recursos Humanos*. 1era Edición. España.

Merino, J. (1999). *La calidad de servicio bancario: Entre la Fidelidad y la Ruptura*. Tesis para obtener el grado de doctor. Madrid. España.

Montoya / Figueroa (1990): *Geografía de Cajamarca*. S. D.

Morales Carrasco, C. R. (2013). Monografía *La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos82/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a2.shtml>.

Atalaya Pisco, M. C. (1999). *Satisfacción Laboral y productividad*. *Revista de Psicología* Año III N° 5 Disponible en http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

Rubio Navarro, E. (S. a). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. Disponible en <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Muza, R. y Muza, P. (2008) *Satisfacción del paciente con tres especialidades dentales* *Rev Chil Salud Pública*. [Citado 01 de junio 2011] Disponible en:

<http://www.historiadelderecho.uchile.htm>

Nohria, N. y Otros. (2008). Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo. 1^o Edición. España.

Obando y Vallejo (2001) Clima Organizacional y productividad académica en el docente de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. (Tesis de Grado). Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.

Ortiz Serrano, P. y Cruz García, L. (2008). Tesis Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Disponible en http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017. Consultado en enero de 2017.

Pelaes León, O. C. (2010). Tesis Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Disponible en [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez_lo\(2\).pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez_lo(2).pdf). Consultado en enero de 2017.

Pérez Tenazoa, N. O. y Rivera Cardozo, P. L. (2015). Tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013”. Disponible en <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/363/1/maestria.pdf>.

Polanco Espinoza, C. A. (2014). Tesis. El clima y la satisfacción laboral en los (las) docentes del Instituto tecnológico de Administración de empresas (INTAE) de la Ciudad de San Pedro Sula, Cortés. Disponible file:///C:/Users/GAVIDIA/Downloads/el-clima-y-la-satisfaccion-laboral-en-losas-docentes-del-instituto-tecnologico-de-administracion-de-empresas-intae-de-la-ciudad-de-san-pedro-sula-cortes.pdf.

Pons, A. (s.f.) Análisis de la Rentabilidad de la Producción y Comercialización de Accesorios para Persianas Romanas. para obtener el grado de Licenciado.

Quintero, N. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. Disponible en <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>.

Reig, E. y Otros. (2003). Los Recursos Humanos (En las Organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje). 1era Edición. España

Reyes, A. (1995). Administración de Empresas. México: LIMUSA.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). “Comportamiento Organizacional”. 13 Edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall.

Rodríguez M. A. A. y et al (2013). Tesis Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Disponible en <file:///C:/Users/GAVIDIA/Downloads/Dialnet-ClimaYSatisfaccionLaboralComoPredictoresDelDesempe-3899629.pdf>.

Rodríguez, M. (1988). Motivación al Trabajo. México: El manual moderno.

Rodríguez, M. (2012) Factores que influyen en la percepción de la calidad de los usuarios externos de la Clínica de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Saccca Campos, J. (2010). Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito San Martín de Porres. Disponible en http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/Saccca_cj.pdf

Sandro Hospinal, E. (2013). Revista Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa f y d inversiones S.A.C. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial 16(2): 75-78 UNMSM ISSN: 1560-9146 (Impreso) / ISSN: 1810-9993 (Electrónico). Disponible en <file:///C:/Users/GAVIDIA/Downloads/11924-41563-1-PB.pdf>.

Sarmiento, J. y Ravines, T. (1993), Cajamarca: Historia y Cultura, Ed. Obispo Martínez Compañón, Primera Edición, Cajamarca.

Segunda encuesta de clima institucional 2012. Disponible en <http://www.sga.uson.mx/docs/ClimaInstitucional2012.pdf>

Silva, M. (2007). Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. Tesis para obtener el grado de doctor. Barcelona. España.

Vallejos Tapia S. R. (2000). Monografía de la Provincia de Santa Cruz. S.C., S l.

Williams Rodríguez, L. V. (2013). “Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia publica” Disponible en <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

Pérez Huamán, Y. M. (2012). Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N° 01 Pachacútec – Ventanilla. Disponible en http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012_P%C3%A9rez.

ANEXOS

ANEXO N° 01

Ficha de evaluación del clima institucional de los trabajadores del Cmac – Piura Santa Cruz – 2016

Estimado trabajadores de Cmac Piura de la provincia Santa Cruz, les expreso mi saludo y a la vez el interés de conocer aspectos generales relacionado con el clima institucional y el grado de satisfacción laboral; información que me servirá de uso exclusivo para la sistematización de mi trabajo de investigación como aspirante a licenciado en Administración; por lo que les sugiero responder con sinceridad porque los resultados servirán para ir mejorando nuestro servicio organizacional.

A. ORIENTACIÓN

Responda con sinceridad, claridad y precisión. Lea bien las orientaciones.

B. Marque con una aspa (x) los paréntesis o responda si es necesario.

1. Sexo:

a. Masculino ()

b. Femenino ()

2. Edad:..... **Lugar de procedencia:**.....

Religión:..... **Ocupación:**.....

3. Años de experiencia.....

4. Ocupación actual:

5. Estado civil

a. Casado(a) ()

b. Divorciado(a) ()

c. Viudo(a) ()

d. Conviviente ()

e. Otros ()

C. Indicación

Lee el enunciado y según la reacción analítica que le suscita marca una X en el casillero 1 que significa alta, 2 que significa media y 3 baja:

N°	INDICADORES	ALTERNATIVAS VALÓRICAS	CATEGORÍ		
			A		
			1	2	3
1	La percepción que tiene de la organización es de:	- Motivación - Activación - Confianza			
2	La cultura organizacional que muestra el Cmac – Piura en Santa Cruz es de:	- Expectativas y objetivos - Resolución de conflictos - Comportamiento organizacional			
3	El clima institucional que nota en el Cmac Piura es favorable	- Satisfacción de necesidades - Aumento de la creatividad y productividad - Trabajo integrador en base a la colaboración y amistad			
4	Las condiciones ambientales del Cmac – Piura en Santa Cruz se	- La distribución física, mobiliario y equipamiento del ambiente de trabajo facilita la realización de mis			

	nota que	labores
		- Existe suficientes medios computarizado
		- El ambiente donde trabajo es confortable. (ventilación, iluminación, etc.)
		- El ambiente creado entre compañeros es ideal y agradable para desempeñar sus funciones
5	Las relaciones sociales en el Cmac – Piura en Santa Cruz se aprecia que	- La solidaridad es una virtud característica en su grupo de trabajo
		- Se percibe sprit y buenas relaciones humanas
6	Considerando las apreciaciones temporales se nota que	- El horario de trabajo es adecuado
		- Se siente a gusto con el trabajo
		- Es reconocido por su trabajo extra
7	Se nota en el Cmac Piura en la provincia Santa Cruz es explotador – autoritario	- Temor y falta de confianza
		- Comunicación vertical
		- Sanciones
8	Se nota en el Cmac Piura en la provincia Santa Cruz es participante	- Alto grado de participación
		- Alto grado de filiación e identidad
		- Necesidad de realización
9	Se aprecia en la estructura del Cmac - Piura en la provincia Santa Cruz	- Conocimiento de la organización
		- Reglas y procedimientos
		- Algunas limitaciones
10	Se aprecia en los conflictos del Cmac - Piura en la provincia Santa Cruz	- Presencia de conflictos
		- Aceptación de opiniones discrepantes
		- Solución de conflictos
11	Se aprecia en las recompensas del Cmac - Piura en la provincia Santa Cruz	- Recompensa recibida por el trabajo
		- Tendencia del premio o castigo
		- Logro de objetivos individuales

D. SUGERENCIAS

.....

.....

.....

Anexo N° 02
Ficha de evaluación del grado de satisfacción laboral de los trabajadores del Cmac –
Piura Santa Cruz – 2016

N°	INDICADORES	ALTERNATIVAS VALÓRICAS	CATEGORÍA		
			A		
			1	2	3
1	Siente satisfacción personal en el Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz	<ul style="list-style-type: none"> - Estado emocional positivo - Actitud de bienestar - Valora de forma objetiva el clima que le rodea - Percibe un ambiente de respeto mutuo 			
2	Siente satisfacción social en el Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz que se:	<ul style="list-style-type: none"> - Comparten gratamente sus experiencias - Se siente considerado y necesario ante los demás - Sentimiento positivo para el trabajo 			
3	Siente satisfacción en el trabajo de la Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz, expresado en:	<ul style="list-style-type: none"> - Alta satisfacción para el trabajo - El trabajo le genera creatividad 			
4	Experimenta en su ser insatisfacción en la Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz debido a:	<ul style="list-style-type: none"> - Conducta agresiva - Sabotaje - Maledicencia 			
5	Experimenta en su ser que las condiciones físicas de la Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz son adecuadas porque:	<ul style="list-style-type: none"> - Hace sentirse cómodos - Permite cumplir el trabajo sin dificultades - El orden en la oficina 			
6	Los beneficios de la Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz permite que sientas:	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción salarial - El pago es suficiente - El sueldo permite cubrir expectativas económicas - El trabajo le permite hacer carrera profesional 			
7	Sientes que el trabajo en la Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz permite tu desarrollo personal:	<ul style="list-style-type: none"> - Se siente feliz por los resultados que logra en su trabajo - Su trabajo le hace sentir realizado profesionalmente - Considera valiosas las tareas que realiza 			
8	Las tareas de la Cmac – Piura de la provincia Santa Cruz que Ud. realiza:	<ul style="list-style-type: none"> - Siente que el trabajo no le aburre - Se siente complacido(a) con 			

		la actividad que realiza
9	Sientes que la relación con la autoridad es:	<ul style="list-style-type: none"> - Grata la disposición de su jefe cuando le pide alguna consulta sobre su trabajo. - Cordial - De confianza y credibilidad con sus jefes
10	Aprecias que existe manifestación de insatisfacción y se aprecia en	<ul style="list-style-type: none"> - Palabras de insatisfacción - deslealtad - Negligencia

ANEXO 03

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor: Luis Montenegro Camacho

Validado por el doctor: Luis Montenegro Camacho

Especializado: En Investigación Científica Categoría Docente:

Docente principal USS

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 15 años Cargo Actual: Docente Post

Grado UCV

10 de Septiembre del 2015.



Dr. Luis Montenegro Camacho DNI: 16672474

Muchas gracias!

