



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**TESIS**

**“RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN  
LABORAL EN LAS UNIDADES OPERATIVAS DE LAS GERENCIAS  
REGIONALES DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL  
GOBIERNO REGIONAL DE TACNA 2016”**

**PRESENTADO POR**

**BACH. EDGARDO MARTIN FLORES GARCIA**

**ASESOR**

**M.SC. JUAN CARLOS APAZA PAUCARA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**MOQUEGUA – PERU**

**2019**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Página del jurado.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
RESÚMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Descripción de la realidad Problemática.....	1
1.2 Definición del Problema.....	3
1.2.1 El problema General.....	3
1.2.2 Problemas Específicos.....	3
1.3 Objetivos de la Investigación.....	4
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
1.4 Justificación y limitaciones de la investigación .....	5
1.4.1. Justificación .....	5
1.4.2 Limitaciones de la investigación.....	6
1.5. Variables y Operacionalización.....	7
1.5.1 Variables .....	7
1.5.2 Operacionalización de Variables .....	7
1.6 Hipótesis de la Investigación.....	11

1.6.1 Hipótesis General .....	11
1.6.2 Hipótesis Específicas .....	11
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. Antecedentes del estudio .....	12
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	12
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	15
2.2. Bases Teóricas.....	16
2.2.1 El Comportamiento Organizacional.....	16
2.2.3. Satisfacción Laboral.....	24
2.3 Marco conceptual .....	28
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>30</b>
<b>MÉTODO .....</b>	<b>30</b>
3.1. Tipo de la Investigación .....	30
3.2 Diseño de la Investigación.....	31
3.3. Población y Muestra.....	32
3.3.1 Población.....	32
3.3.2 Características de la Muestra .....	34
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
3.4.1. Técnicas.....	37
3.4.2 Instrumentos:.....	38
3.4.3 Descripción del instrumento.....	38
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	45
3.5.1 Técnicas de procesamiento de datos:.....	45

3.5.2 Análisis de datos .....	47
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>48</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Presentación de Resultados .....</b>	<b>48</b>
4.1.1 Hipótesis General .....	48
Se utilizó el estadístico Rho de Spearman.....	49
4.1.2 Objetivo específico 1 .....	50
4.1.3 Objetivo específico 2 .....	52
4.1.4 Objetivo específico 3 .....	54
<b>4.2 .-Contrastación de Hipótesis.....</b>	<b>57</b>
4.2.2 Hipótesis específicas, (Pruebas de chi-cuadrado).....	58
<b>4.3 Discusión de resultados .....</b>	<b>58</b>
4.3.1 Investigaciones internacionales:.....	59
4.3.2 Investigaciones nacionales .....	62
4.3.3 Investigaciones internacionales.....	63
4.3.4 Investigaciones Nacionales .....	64
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
5.1 Conclusiones.....	66
5.2 Recomendaciones.....	68

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>70</b>
--	-----------

## **ANEXOS**

<b>Anexo 1: Matriz de consistencia. “Relación del Clima Org. y Satis. Lab. en las “U. O. de las GRDS y DE del GRT, 2016” .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 2: Organigrama Estructural del Gobierno Regional de Tacna.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 3: Autorización para uso de Cuestionarios de Clima y Satisfacción.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 4: Carta dirigida a cada uno de los funcionarios, de las Unidades Operativas del G.R.T. ....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 5: Cuestionario del Clima Organizacional .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 6: Cuestionario de la Satisfacción Laboral .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 7: Investigaciones Nacionales sobre Clima organizacional y la Satisfacción Laboral.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 8: Investigaciones Nacionales sobre Clima organizacional y la Satisfacción Laboral.....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 9: Teorías de la Satisfacción. ....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 10: Contrastación de hipótesis específicas (Prueba de chi-cuadrado). ....</b>	<b>94</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1 Operacionalización de la Variable Clima Org.....</b>	<b>8</b>
<b>Tabla 2 Operacionalización de la Variable Satisfacción Laboral.....</b>	<b>10</b>
<b>Tabla 3 Población en Estudio .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 4 Condición Laboral.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 5 Cálculo de la Muestra .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 6 Opciones de respuestas-Clima Organizacional. ....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 7 Niveles del Clima Organizacional .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 8 Clima Organizacional- Alfa de Cronbach.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 9 Opción de respuestas De Rensis de Likert (Satis. Laboral) .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 10 Niveles de la Satisfacción Laboral .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 11 Fiabilidad cuestionario Satis. Lab. (A.de Cronbach).....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 12 Escala de Rensis de Likert -Clima Org. ....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 13 Escala de Rensis de Likert_ Satisfacción Laboral.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 14 Tabla de valores de Rho de Spearman .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 15 Relación de Clima Organización. y Satisfacción Laboral. ....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 16 Niveles del clima organizacional. ....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 17 Niveles de la satisfacción laboral.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 18 Grado de relación entre satisfacción laboral y factores de clima org. ....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 19 Contrastación de la hipótesis general con el Chi cuadrado.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 20 Autonomía.....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 21 Cohesión .....</b>	<b>94</b>

<b>Tabla 22 Confianza .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 23 Presión .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 24 Apoyo .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 25 Reconocimiento.....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 26 Equidad .....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 27 Innovación.....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 28 Cohesión .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 29 Apoyo .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 30 Autonomía.....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 31 Confianza .....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 32 Presión .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabla 33 Apoyo .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabla 34 Reconocimiento.....</b>	<b>99</b>
<b>Tabla 35 Confianza .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 36 Apoyo .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 37 Reconocimiento.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 38 Equidad .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 39 Cohesión .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 40 Confianza .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 41 Apoyo .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 42 Reconocimiento.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 43 Reconocimiento.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 44 Equidad .....</b>	<b>104</b>

<b>Tabla 45 Equidad .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 46 Confianza .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 47 Apoyo .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 48 Apoyo.....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 49 Reconocimiento.....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 50 Innovación.....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 51 Cohesión .....</b>	<b>107</b>
<b>Tabla 52 Reconocimiento.....</b>	<b>107</b>
<b>Tabla 53 Equidad .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 54 Cohesión .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 55 Reconocimiento.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla 56 Equidad .....</b>	<b>109</b>

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1: Niveles del Comportamiento Organizacional .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2: Modelo de Comportamiento Organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3: Niveles del clima organizacional .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 4: Niveles de la satisfacción laboral.....</b>	<b>53</b>



## RESÚMEN

El objetivo principal de la tesis actual era describir, comparar y relacionar las dos variables, en el personal de las Unidades Operativas de la "Gestión Regional de Desarrollo Social y Desarrollo Económico, del Gobierno Regional de Tacna, 2016", también establecer el grado de relación, de cada uno, de los elementos que conforman la construcción del clima organizacional entre Satisfacción laboral. La clase de estudio fue, no experimental, de descripción transeccional y correlacional. Estuvo formada de 101 colaboradores, como muestra. Se utilizó los instrumentos estadísticos del SPSS 21, como el Alpha de Cronbach, las frecuencias en porcentajes, niveles, y las correlaciones. En conclusión, se confirmó, una relación mediana entre las dos Variables, con un P=valor de 0.000 y un coeficiente de (0.669\*\*) también se observó, que entre la autonomía y la variable II, la relación es baja, asimismo se identificó que entre presión y la variable II, la relación es baja en los colaboradores de las unidades operativas. Se recomienda a la Institución, reformular las políticas públicas, en las que se tomen en cuenta el clima de la organización y en consecuencia se perciba una mejor satisfacción laboral que repercutirá en el trato a los beneficiarios públicos.

Palabras clave: Comportamiento Organizacional, Clima, Satisfacción, Relación, Servicios públicos, Descentralización, Unidades Operativas, Gobierno Regional Tacna.

## **ABSTRACT**

The main objective of the current thesis was to describe, compare and relate the two variables, in the personnel of the Operational Units of the “Regional Management of Social Development and Economic Development, of the Tacna Regional Government, 2016”, also establish the degree of relationship, of each one, of the elements that make up the construction of the organizational climate between Job Satisfaction. The class of study was, the non-experimental, of Transectional and correlational description.

It was formed of 101 collaborators, as a sample. The statistical instruments of SPSS 21, such as Cronbach's Alpha, frequencies in percentages, levels, and correlations were used. In conclusion, it was confirmed, a medium relationship between the two Variables, with a P = value of 0.000 and a coefficient of (0.669\*\*), It was also observed that between the autonomy and variable II, the ratio is low, it was also identified that between pressure and variable II, the ratio is low in the collaborators of the operating units. The Institution is recommended to reformulate public policies, in which the climate of the organization is taken into account and consequently a better job satisfaction is perceived that will have an impact on the treatment of public beneficiaries.

Keywords: Organizational Behavior, Climate, Satisfaction, Relationship, Public Services, Decentralization, Operating Units, Tacna Regional Government.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones privadas como las públicas, han volteado su mirada hacia el ser humano, por ser éste, el que desempeña su labor en tales organismos nombrados, por tal razón, se interesaron en el clima de su organización que repercute en el comportamiento de sus trabajadores, llegando a la conclusión que el hombre es primordial en toda actividad de una Institución, por estas razones, es que todas las mejoras deben de hacerse en beneficio del personal y como consecuencia en la organización.

Por otro lado, es preciso que el trabajador/colaborador sea considerado como parte de la organización a la que pertenece, ya que de esta manera se siente identificado con su organización, asimismo es importante las actitudes de sus jefes, salarios justos, oportunidad de crecer, comunicación, ascensos basados en méritos, trato digno, que serán las herramientas para propiciar su bienestar.

Por todos estos motivos, es necesario que al trabajador, se le provea condiciones de trabajo higiénicas y saludables, capacitarlo constantemente, que se le trate en forma justa y equitativa, sin favoritismos. Y es un hecho, que cuando son atendidas estas necesidades, se trabaja mejor, y reconoce que de sus propios esfuerzos depende el avance de su centro de trabajo.

En este escenario, el estudio tiene como propósito describir, comparar y relacionar las dos variables, así como el grado de relación. Por lo expuesto el estudio se denominará:

“Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, en las Unidades Operativas de las Gerencias Regionales de Desarrollo Social y Económico del Gobierno Regional de Tacna, 2016”, las mismas que se conducen con las estrategias públicas, los cuales deben ofrecer servicios de calidad.

Consideramos que la investigación contribuye especialmente al sector público, que precisa aplicar nuevos enfoques organizacionales para su modernización.

Asimismo, especificaremos que dicha investigación, se desarrolló en cinco secciones que enumeramos seguidamente:

Capítulo I: Problema de Investigación.

Se presentó: Descripción de la situación problemática, descripción del problema, propósito de la investigación, justificación y limitaciones de la investigación, variables, operacionalización de variables e hipótesis de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico.

Antecedente del estudio, bases teóricas y marco conceptual.

Capítulo III: Tipo de la investigación, diseño, población y muestra, técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.

Finalmente, presentación de: Referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Descripción de la realidad Problemática**

Para comenzar este interesante tema, no podríamos dejar de citar al investigador, Pinilla, (1981), autor de diferentes obras relacionadas a la interacción entre ejecutivos y trabajadores, sostenía que el personal de una empresa o institución, no son solamente entes económicos, que los trabajadores son de carne y hueso, que se sienten afectados y reaccionan a toda índole de motivos, que afectan el temperamento y personalidad del trabajador y que es importante la confianza mutua, no se debe olvidar, que todo hombre reclama ser estimado en su calidad de ser humano. De modo que, por lo expuesto, ya se mostraban estos componentes, que intervienen en el bienestar del personal. (...) p.89-99).

Actualmente, todos estos elementos se perciben en una institución.

En ese mismo sentido, como lo mencionan las bases teóricas del estudio de la relación de las dos variables, han cobrado vital importancia, fundamentalmente porque incide directamente en la productividad de los colaboradores y en el caso del sector público, por la necesidad de racionalizar los recursos públicos, cada vez más escasos. Asimismo, para reforzar la realidad problemática, presentamos algunas de las investigaciones nacionales en el sector público como privado, ver en (Anexo 7) y (Anexo 8).

Como se aprecia, en las investigaciones presentadas, se repara el interés por el estudio de las variables.

En este contexto, las unidades operativas del gobierno regional de Tacna 2016, atraviesan problemas de Satisfacción Laboral, que se reflejan, en una prestación inadecuada de los servicios públicos, que están a su cargo.

La consecuencia de la insatisfacción laboral, produce en la persona una radical disminución del rendimiento en el trabajo.

Por tal razón, se precisa tomar acciones para revertir el descontento, estudiando que elementos provocan dicha insatisfacción en los empleados. Y por consiguiente, proponer las medidas correctivas con la finalidad de prestar un servicio adecuado al público.

Las unidades de estudio, están conformadas por: Siete unidades operativas, Anexo 2 .

## **1.2 Definición del Problema**

### **1.2.1 El problema General**

¿Cuáles son las diferencias y relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

1) ¿Cómo se presentan los factores predominantes y el nivel del clima organizacional en las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016?

2) ¿Cómo se presentan los factores predominantes y el nivel de Satisfacción laboral en las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016?

3) ¿Cuál es el grado de relación entre la satisfacción laboral y los factores del clima organizacional en las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Describir, comparar y relacionar, el clima organizacional y la satisfacción laboral, en las Unidades Operativas de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1) Objetivo específico 1.

Identificar los factores predominantes y el nivel del clima organizacional en las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016.

2) Objetivo específico 2.

Identificar los factores predominantes y el nivel de Satisfacción laboral en las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016.

3) Objetivo específico 3.

Establecer el grado de relación entre la satisfacción laboral y los factores de clima organizacional en las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016.



## **1.4 Justificación y limitaciones de la investigación**

### **1.4.1. Justificación**

El presente estudio, en la coyuntura actual, tiene importancia teórica, porque permite conocer la relación entre las dos variables, en las Unidades Operativas, del Gobierno Regional de Tacna 2016.

A nivel práctico, permitió localizar, la relación y el grado de relación entre ambas variables; y con las conclusiones obtenidas, se recomendará a la instituciones involucradas, que se realicen las correcciones importantes para una buena gestión, y como consecuencia de ello, influir positivamente en la satisfacción de los empleados públicos, lo que tendrá una incidencia positiva en la prestación de los servicios públicos.

También, a nivel metodológico, el estudio de las variables señaladas en un espacio estatal aportará evidencias primordiales, para proseguir el estudio de dichas variables.

Como lo muestran las bases teóricas de la presente investigación, el estudio de las dos variables, ha cobrado reciente importancia, debido a que dichos estudios aportan en el mejoramiento de la productividad de los colaboradores y por ende de las empresas y las organizaciones, especialmente en el campo de la gestión pública, por ello, resulta provechosa, porque ayudará a la implementación de la Ley del Servicio Civil, que entre sus principales pilares considera privilegiar los méritos y las capacidades de las personas que postulan para integrar el servicio público.

Finalmente destacar que la investigación ayudará a detectar el ¿porqué? del descontento de los servidores públicos, ¿en qué se está fallando?, cuales son los

fenómenos que lo afectan y al detectarlos la institución tendrá la oportunidad de adecuar sus políticas públicas, para lograr una buena satisfacción laboral en los servidores públicos, y como consecuencia, una mejora en la prestación de los servicios públicos.

#### **1.4.2 Limitaciones de la investigación**

Una de las dificultades u obstáculos que se presentó, fue la distancia existente entre cada una de las unidades operativas en estudio, lo que limitó el trabajo de campo y de seguimiento en el proceso de recopilación de información, es decir, la aplicación de los instrumentos, lo que ocasionó retardos y costos para la distribución de los mismos, así como, para hacer el seguimiento de dicho trabajo. Otro inconveniente es el temor del personal a ser despedidos, ya que muchos son de contrato CAS, que no tienen estabilidad laboral.

## **1.5. Variables y Operacionalización**

### **1.5.1 Variables**

Las variables serán analizadas mediante dos instrumentos de medida (Cuestionarios), el primer instrumento, para medir la variable I, de los Investigadores Koys y Decottis (1991), consta de 40 ítems. Para la satisfacción laboral, el instrumento 21/26 y s4/82, de los autores Meliá y Peiró, que consta de 44 preguntas, para la prueba se seleccionaron 101 empleados de las unidades operativas. De tal modo, las herramientas se han ajustado a la realidad del estudio, sirviendo de modelo, los instrumentos que usó la Dra. María Elena Chiang, previa autorización de la misma, ver Anexo 3.

### **1.5.2 Operacionalización de Variables**

#### ***1.5.2.1 Clima organizacional***

Es la percepción que tiene el trabajador de su centro de labores, es el resultado de la interacción de las razones internas del trabajador, los estímulos que ofrece la institución y los intereses que se crean en dicha interacción. (Chirinos, 2017).

Se utilizaron dos indicadores para medir los factores de la variable I:

I. Clima percibido por el colaborador respecto del desempeño de su trabajo y del ambiente de trabajo.

II. Clima percibido, por el colaborador respecto de las oportunidades para desarrollarse.

Se emplearon, ocho factores como son: Autonomía, cohesión, confianza, presión, equidad, apoyo, reconocimiento e innovación, con cinco preguntas, sumando un total de 40 ítems.

**Tabla 1**  
*Operacionalización de la Variable Clima Org.*

VARIABLE	DEF. OPERACIONAL	FACTORES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE I CLIMA ORGANIZACIONAL	Se recopilaron los datos por medio de un cuestionario, con 8 Factores y dos indicadores, con 40 Preguntas (ítems), con el formato de escala de Likert, como respuestas.	1. Autonomía	I. Clima percibido por el colaborador respecto del desempeño de su trabajo y del ambiente de trabajo.	1, 9, 17, 25, 33	Escala de Likert
		2. Cohesión		2, 10, 18, 26, 34	Totalmente en desacuerdo
		3. Confianza		3, 11, 19, 27, 35	En desacuerdo
		4. Presión		4, 12, 20, 28, 36	No está seguro
		5. Apoyo		5, 13, 21, 29, 37	De acuerdo
		6. Reconocimiento	II. Clima percibido, por el colaborador respecto de las oportunidades para desarrollarse.	6, 14, 22, 30, 38	Muy de acuerdo
		7. Equidad		7, 15, 23, 31, 39	
		8. Innovación		8, 16, 24, 32, 40	

Fuente: Koys & Decottis (1991), fué adaptado y validado por Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez (2008).  
Elaboración propia

### ***1.5.2.2 Satisfacción laboral.***

Maisch (2008) afirma que: Son todas las satisfacciones positivas que un trabajador concibe por su trabajo.

El constructo de la satisfacción laboral consta de 10 factores, satisfacción: Por el trabajo en general, con el ambiente físico del trabajo, con la forma en que realiza su trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación con su jefe, con la remuneración, con la autonomía, con el reconocimiento, con la división, unidad, sección o Dpto. Y por la institución o empresa. Se emplearon un total de 44 ítems.

Se utilizaron dos indicadores para la satisfacción laboral:

I. Satisfacción con el trabajo y el ambiente.

II. Satisfacción con las oportunidades para el desarrollo personal y laboral.

En la elaboración de la Tabla de Operacionalización de la variable II, se ha adoptado los factores, de los investigadores Koys & Decottis (1991), mayor información ver: Tabla inferior.

**Tabla 2**  
**Operacionalización de la Variable Satisfacción Laboral**

VARIABLE	DEF. OPERAC.	FACTORES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	
VARIABLE II: SATISFACCIÓN LABORAL	Se utilizó 10 factores sobre la satisfacción laboral y dos indicadores, Satis. Con el trabajo y el ambiente de trabajo, y con las oportunidades de desarrollo personal y laboral. Se seleccionaron las 44 preguntas adecuadas a cada factor, con respuestas de formato de la escala de Likert.	I. Satis. Por el trabajo en general	I. Satisfacción con el trabajo y el ambiente de trabajo	17, 18, 20, 28, 29, 29, 30,	De Likert	
		II. Satis. Con el ambiente físico del trabajo		31, 32, 34, 35, 36		
		III. Satis. Con la forma en que realiza su trabajo		11, 12, 13, 14, 15, 16, 19		
		IV. Satis. Con las oportunidades de desarrollo	V Satis. Con la relación con su jefe	II. Satisfacción con las oportunidades para el desarrollo personal y laboral	1, 2, 3, 4, 5, 6	Nada satisfecho
		VI. Satis. Con la remuneración			9, 26, 33, 38, 39, 40	Insatisfecho
		VII. Satis. Con la Autonomía	VII. Satis. Con el Reconocimiento		22, 23, 24, 25	Indiferente
		IX. Satis. En la División, unidad, sección o Dpto.			7, 8, 10	Satisfecho
		X. Satis. Por la Institución o Empresa.			21, 41, 42, 43	Muy satisfecho
					27	
					37	
			44			

Fuente: De Koys & Decottis, 1991, Desarrollado por Chiang y Núñez (2007)  
Elaboración propia

## **1.6 Hipótesis de la Investigación**

### **1.6.1 Hipótesis General**

Existen diferencias y relaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en las unidades operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016.

### **1.6.2 Hipótesis Específicas**

#### **1) Hipótesis específica 1**

Existen factores predominantes y niveles en el clima organizacional de las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016.

#### **2) Hipótesis específica 2**

Existen factores predominantes y niveles en la Satisfacción laboral de las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016.

#### **3) Hipótesis específica 3**

Existen grados de relación, entre la satisfacción laboral y los factores de clima organizacional en las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del Gobierno Regional de Tacna 2016.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

Para desarrollar el tema de estudio, se seleccionaron las referencias que tuvieran semejanzas con el estudio, tanto internacionales como nacionales y se eligieron las siguientes investigaciones:

##### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

Todos ellos, estudian la Relación de las dos variables: Clima organizacional y la satisfacción laboral en diferentes sectores y países.

Noboa, S., Barrera, C., y Rojas, T. (2018). El estudio se realizó en el Ecuador. El Objetivo, es determinar la relacionan las variables entre sí.

La muestra se formó de 250 trabajadores.

Los resultados del análisis arrojó una relación positiva entre ambos constructos.



En conclusión, se encontró, que los factores de la variable principal: Clima organizacional, recompensa y liderazgo, son las que tienen mayor efecto en la variable II. El estudio de las variables, son trascendentes para las instituciones, ya que al hallar los elementos que afectan el bienestar del trabajador, se formulan y se elaboran procedimientos para corregir las deficiencias que afectan el desarrollo laboral.

García, Hernández y González (2017). El informe se efectuó en una Empresas de Servicios, el objetivo fué comprobar la asociación de las dos variables en estudio.

La conclusión que sostuvieron es que el Clima tiene relación con la variable de interés que es la satisfacción . Por otro lado resaltaron que los empleados se sentían contentos con el control, los salarios, los beneficios, con el contexto físico y la participación, a consecuencia de ello había mejor calidad y cantidad en la producción. Señalaron que existe una relación de nivel alto de relación entre las dos variables. De igual modo en los factores internos de las variables la relación es muy buena, por lo tanto los trabajadores se sienten satisfechos.

Montoya Cáceres, y otros. (2017). En los estudios realizados por los investigadores en la institucion superior de la Comuna de Chillan-Chile, hallaron que docentes y administrativos con una antigüedad de 15 a 29 años señalaron tener un alto clima organizacional en la institución y sentirse satisfechos con su trabajo. De otro lado los contratados sienten que tienen un buen trato, y satisfechos en la institución. La conclusión: A mejor trato laboral mayor bienestar laboral en los administrativos y docentes de la entidad.

Guevara y Agustín Hernández (2018).

Los colaboradores administrativos de Las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, ellos realizan funciones de gobierno y administran los intereses del municipio, se encuentran insatisfechos laboralmente impactando en la atención a los usuarios de las diferentes oficinas, que son afectados por aspectos que integran el clima organizacional, como la infraestructura, las particularidades distributivas, el contexto social, peculiaridades propias y el proceder de la empresa. El estudio permitió establecer las deficiencias que posee las municipalidades en cuanto a su clima organizacional, estableciendo la correlación con la variable II, en los empleados administrativos, obteniendo un grado de correlación de 0.814 “positiva alta”.

En conclusión: La relación es alta entre las variables, en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas”.

Pedraza Melo (2018). El estudio de la percepción del capital humano.

En conclusión: Apoyo, identidad y el ambiente de afecto son los tres factores subjetivos de la variable I, que influye positivamente, en la percepción del trabajador con respecto a la satisfacción laboral, ya que la dirección se interesa por el bienestar de sus trabajadores, y a la par se identifican con su institución, en consecuencia influye en la eficiencia del trabajador y el bienestar de ambos.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

Marzano, F. y Taquia, F. (2018).

La población fue de 63 médicos. los resultados que lograron obtener son:

Un ( $p= 0.000 < 0.05$ ), que significa que hay relación entre las variables, y un ( $Rho= 0.691$ ). lo cual indica una relación moderada, se concluye: Que hay un grado relación moderada, entre las variables, esto quiere decir que, a una buena admósfera en la institución existe una percepción positiva sobre los procedimientos de la organización.

Aldave, T. (2017). La presente investigación se realizó a los trabajadores del Hospital de Atención General Celendín 2017, buscando comprobar la asociación entre las variables. La población es de 80 trabajadores entre asistenciales y servicios generales. Los resultados encontrados fue que la prueba estadística muestra un ( $Rho$  de=0,689) relación en un nivel alto, entre las dos variables y una ( $Sig$  de 0,00<0,05) que muestra la asociación entre las dos variables, sin embargo se puede notar que el (43.8%); manifestó su indecisión, la dimensión de oportunidad de desarrollo un 55% es la que mayor porcentaje de satisfacción presentó.

Quispe & Berrocal (2017). El objetivo fue comprobar la conexión entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, que mostraban los funcionarios de la Dirección de Salud IV Lima Este. La muestra esta constituida por 156 trabajadores. Llegó a la conclusión, que entre la cultura organizacional y la satisfacción hay una relación directa moderada, se puede señalar que la satisfacción es la percepción de la cultura de la organización, al incrementarse la cultura organizacional, se aumentará el bienestar profesional en la entidad.

Cahuapuma, García y Santos (2016). Obtuvieron una relación de nivel alto entre las dos variables ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.72$ ). Del mismo modo en la relación de los factores internos de las variables clima y satisfacción laboral, obtuvieron niveles de relación entre moderado o bajos. Determinaron que hay conexión entre las dos variables.

Barahona Jimenez (2018). La muestra es de 25 personas que forman el personal administrativo,

Los resultados fueron: El 56% del personal administrativos de la Universidad Nacional del valle Jequetepeque, presenta nivel bajo en el ambiente laboral, y el 44 % un grado alto en el ambiente laboral. El grado de bienestar laboral en el personal administrativo es bajo, encontrándose que un 56%, y 44 % obtuvieron un alto grado de bienestar laboral. Al relacionar el clima organizacional con el nivel de satisfacción laboral en el personal administrativo, se localizó una influencia altamente significativa entre ambas variables.

## **2.2. Bases Teóricas**

Resulta muy importante y necesario, desarrollar la teoría de las variables en estudio como son: El Comportamiento Organizacional, el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, concretamente.

### **2.2.1 El Comportamiento Organizacional**

Estamos de acuerdo con lo que sostiene **Chiavenato, I. (2009)** respecto del campo de estudio del Comportamiento Organizacional, donde manifiesta que se ocupa de estudiar como interaccionan e influyen entre las personas y organizaciones

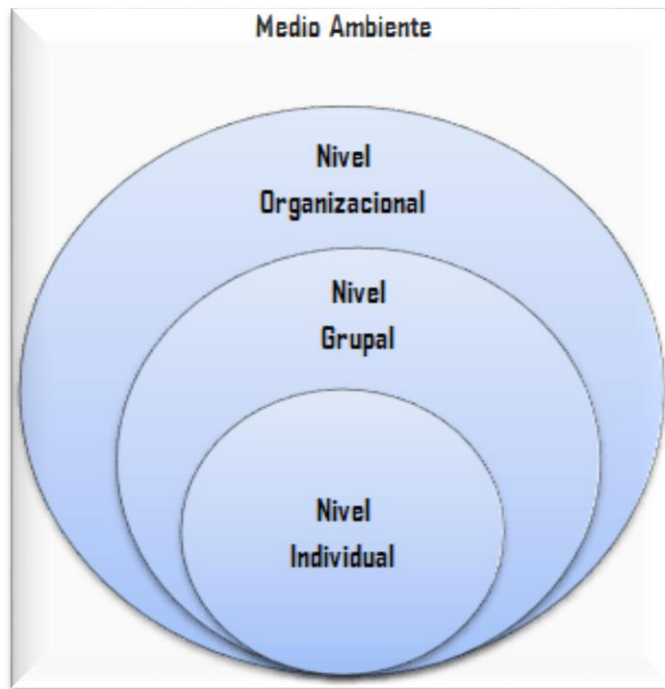
las políticas de una organización. Es decir, como es el comportamiento y resultados de esas influencias mutuas.

En esa misma línea de ideas, Dailey (2012), señala que hay que estudiar al individuo, al grupo y la organización para saber cual es su desempeño y las actitudes frente a las organizaciones, y desde luego conocer la efectividad de su trabajo y la productividad.

Además resulta oportuno revisar algunos de los niveles y modelos que se han desarrollado, para el estudio del comportamiento humano, a continuación presentamos un enfoque de los niveles y del modelo usualmente utilizado, que se ajusta al propósito de la investigación.

#### ***2.2.1.1 Niveles del Comportamiento Organizacional***

Robbins (2004) y Chiavenato (2009), mencionan el siguiente modelo básico, que al igual que Maisch, sugieren el estudio de los fenómenos organizacionales, en tres niveles, el individual, el grupal y el organizacional. Figura 1.



**Figura 1: Niveles del Comportamiento Organizacional**

**Fuente: Elaboración María Blequett**

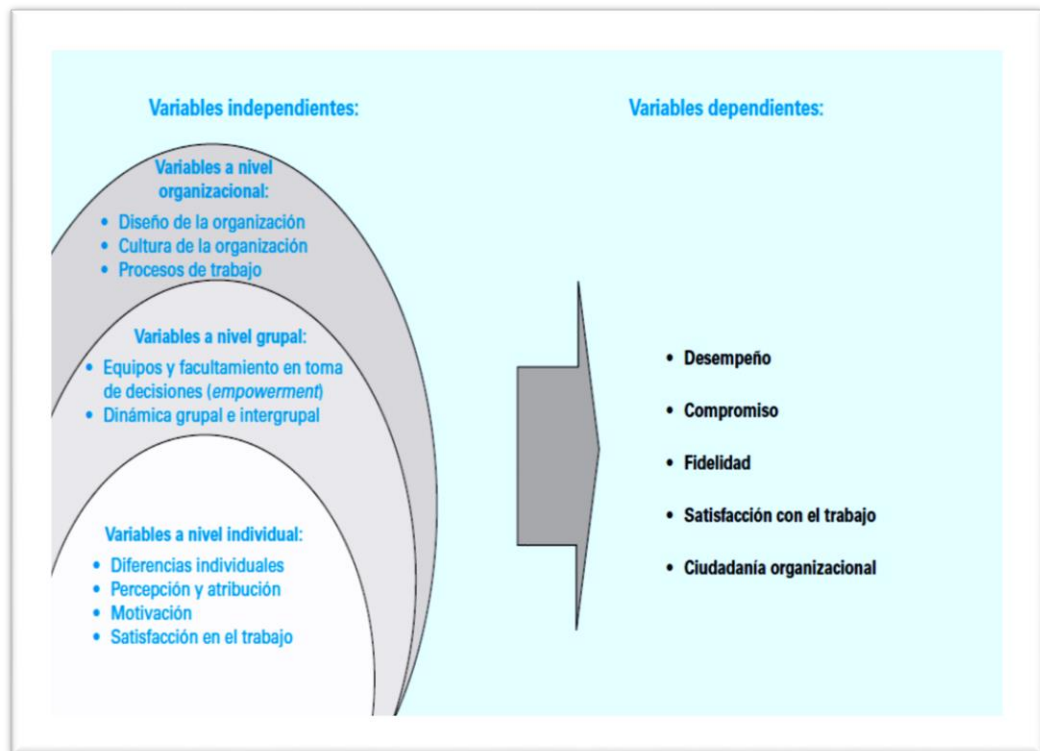
Bajo el enfoque de sistemas para el estudio de las organizaciones, estos tres niveles, abordan el estudio, desde un enfoque micro a un enfoque macro, que nos permitirá conocer el comportamiento de las organizaciones.

En esa dinámica de conocimiento del comportamiento de las organizaciones, se pasa del nivel individual (propio), al grupal (conjunto de personas) y al nivel organizacional (sistema), dentro del marco de un enfoque de sistema único.

El gran mérito de este modelo, es que conociendo las características de las personas en forma individual y la percepción que tienen de su centro de empleo, puede conocerse sus intereses y motivaciones, por consiguiente su satisfacción en el trabajo.

### 2.2.1.2 Modelo de Comportamiento Organizacional

El modelo del Comportamiento Organizacional, que presentamos a continuación, nos señala el contexto en el cual se desarrollará el estudio.



**Figura 2: Modelo de Comportamiento Organizacional**

Fuente: Chiavenato

Observando, como marco las variables independientes en sus diferentes niveles y las variables dependientes que integran el Comportamiento Organizacional, Figuras 1 y 2, se delimitan las fronteras de la investigación, centrandose en esa dinámica de análisis, de lo particular a lo general, planteamiento que coincide con el enfoque señalado por Maish.

### ***2.2.1.3 Definiciones de Comportamiento Organizacional***

A continuación se expone algunas definiciones del término Comportamiento Organizacional.

#### **Chiavenato Idalberto (2009).**

Es un método académico que surgió para estudiar el comportamiento de las personas en las organizaciones, donde se estudia la interacción e influencia entre ambas.

#### **Robbins Stephen. (2004)**

Es la investigación, que se hacen a los individuos, grupos y estructuras, para identificar como es el comportamiento de los involucrados, con respecto a la organización a la cual pertenecen con el fin de aplicar los conocimientos logrados, para mejorar la organización

### **2.2.2 Clima Organizacional**

Centrando el estudio de la Variable Clima Organizacional, debemos destacar el aporte de Maisch (2008), que sostiene que los estudios del Clima Organizacional de un tiempo a esta parte, se han incrementado, y ensaya una explicación del hecho, ubicándola en los factores exteriores, de proceso y de resultado.

Dentro de los factores externos está la cultura, que es su base y fundamento, es decir, es el elemento estable, mientras que el clima puede variar, debido a las influencias que ejercen sobre él.

Respecto de los factores contribuyentes del proceso, indica que el clima es un elemento que mide las percepciones del trabajador sobre los beneficios recibidos o dificultades que se le presenta, para aumentar su productividad.



Por lo cual, es muy importante su estudio, ya que permitirá identificar a tiempo los problemas en una institución, que pudieran mejorar o afectar los procesos y por ende la productividad de los colaboradores y de la institución.

En cuanto a los factores resultantes, resalta directamente el nuevo enfoque o rol en la administración del talento Humano, de un enfoque estático y pasivo, hoy juega un rol dinámico y muchas veces es el centro de la gestión en las empresas e instituciones.

Finalmente, se presenta un enfoque de como abordar las investigaciones sobre clima organizacional, a nivel de macrofenómeno y de microfenómeno.

La presente investigación, la hemos enfocado a nivel de microfenómeno, como lo sostiene Maisch (2008), son de naturaleza aplicativa en una situación concreta.

### ***2.2.1.3. Definiciones de clima organizacional***

Góngora, Nóbile y Cicatelli (2012) indican, que hay diferente enfoques sobre el clima como son: Objetivo, subjetivo e integral. Nos quedaremos con la definición mas acorde con el clima organizacional, el Integral, que es la fusión de los dos enfoques anteriores, el objetivo y el subjetivo. Las características de la organización, influyen en el individuo que percibe la organización de acuerdo a sus características individuales.

Chiang, Fuentealba y Nova (2017) definen el clima como, las descripciones particulares del entorno social o ambiente de la persona, constituido por manejos, experiencias y ordenamientos organizacionales, tanto consecuentes como inconsecuentes y que son compartidas por éstos.

Chirinos (2017) aclara, que al realizar nuestro trabajo, hay una serie de elementos que intervienen en la percepción con respecto al trabajo.

Forehand & Gilmer (como se citó en Chiang, Heredia y Santamaría, 2017) definen la variable I, como un compuesto de particularidades que detallan una organización de otra, son parcialmente constantes en el tiempo, e intervienen en la conducta de las personas en las organizaciones.

Chirinos (2017) detalla que, es la percepción que tiene el trabajador de su centro de labores, y es el resultado de la interacción de las razones internas del trabajador, los estímulos que ofrece la institución y los intereses que se crean en dicha interacción.

García (2009) aclara, como la apreciación de los procedimientos de la organización, el ambiente físico y las relaciones entre las personas, son los elementos de la variable principal, que intervienen en el comportamiento de los empleados, ya sea positiva o negativamente, y como consecuencia afectan la productividad y su centro de trabajo.

Goncalves y Alexis (2000) manifiesta que, los elementos de la política de la institución y las formas de influenciar del clima, afectan la producción, los constantes cambios en el bienestar y otros, en la organización.

Maisch (2008) afirma, la atmósfera laboral es compleja, ya que los elementos positivos y negativos influyen al clima organizacional, que cualquiera de estos elementos pueden afectarlo, y es dinámico porque al detectar el factor que influye en la satisfacción laboral, se puede corregir, mejorando la satisfacción laboral.

Pineda (2017) explica, que la interacción entre particularidades únicas del individuo y la características organizacionales, originan el clima laboral. Los efectos se manifiestan en la conducta de las personas, éstas conductas influyen en la institución y en consecuencia, en el ambiente organizacional.

Rousseau, Reichers & Schneider (como lo citó, Chiang, et al., 2011). Son las particularidades del entorno social o ambiental de la persona, constituido por estrategias, experiencias y ordenamientos organizacionales, tanto serios como inconstantes y que son compartidas por éstos.

Schneider y Barbera ( como lo citó Cruzado, 2017) define: Es aquella característica propia de la atmósfera interna de la organización, que se da parcialmente y permanente, este ambiente es percibido por los empleados que repercute en forma radical en su percepción e influye en el comportamiento.

☞ Haciendo un análisis de los conceptos sobre el clima organizacional, en concreto cada Organización tienen establecidas sus propias características, que son percibidas por las personas que integran la organización, y generan una reacción ya sea en forma positiva o negativa lo que influye en la organización. Por lo tanto, debido a los efectos que causan los factores que integran el clima organizacional, se hace necesario realizar cambios que generen bienestar al trabajador y desarrollo en la organización

☞ Desde otro punto de vista, parte del interés del individuo, de acuerdo a su personalidad, pueden ser de interés: Económico, de realización y estudio; que

debido a las características de la organización los individuos reaccionan en forma positiva o negativa.

#### ***2.2.1.4. Niveles para el estudio del Clima Organizacional***

Maisch (2008), “que plantea dos niveles de estudio del clima organizacional: Estudios a nivel de Macro fenómeno y Estudios a Nivel de Micro fenómeno”. (pág. 88).

**a). Estudios a nivel de Macro fenómeno:**Estudia el problema en sí y la relación que tienen con otras situaciones que contribuyen a un resultado, es decir estudian los elementos que influyen en las personas y la percepción que se tiene de dichos elementos.

**b). Estudios a nivel de micro fenómeno:** Este estudio se aplica en el lugar del hecho, lo cual permite conocer internamente la organización, y detectar cuales son los factores que afectan al clima de la organización.

#### ***2.2.1.5. Factores del Clima Organizacional***

En la presente investigación se utiliza los Factores del clima organizacional de Koys y Decottis (como se citó en Chiang, 2008). Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

### **2.2 3. Satisfacción Laboral**

#### ***2.2.2.1. Teorías de la Satisfacción Laboral***

La satisfacción es un componente importante en las organizaciones, especialmente cuando se relaciona con el talento humano, lo cual constituye la única ventaja competitiva de las organizaciones, es importante estudiar su

comportamiento, para ayudar a mejorar la productividad y la prestación de servicios en las unidades de estudio.

Como lo señala Nash (1988), como lo citó Benavente (2017), existen diferentes teorías ensayadas por los psicólogos, para explicar este fenómeno del porque del comportamiento productivo.

A continuación solo las teorías más relevantes, de las que fueran citadas por Alfaro S. Leyton G. Meza S. & Sáenz T. (2012). Ver : (Anexo 9).

Conviene destacar algunas definiciones de esta variable en estudio.

Alles (2011) (como se citó en Calcina, 2017). Se relaciona a la apreciación que tienen los trabajadores con respecto al trabajo, explica que la satisfacción que percibe el trabajador es el resultado de la interacción con las tareas, los jefes, los compañeros, el lugar donde realiza sus labores y otros que integran el constructo de la variable clima, que son medidos con los ítems preestablecidos. Además menciona que la satisfacción implica intereses personales y características propias de su personalidad.

Brief (1998) (como lo cita Pujol, L. 2016) sostiene, es un estado particular de la persona, producto de una evaluación emocional y/o cognitiva de su experiencia en el trabajo, con niveles de satisfacción e insatisfacción.

Schneider (1985) (Como lo citó Chiang et al, 2008) determina que: Es también un revelador de conductas, como la ausencia, el cambio de lugar y de organización.

Maisch (2008) afirman que: Son todas las satisfacciones positivas que un trabajador concibe por su trabajo.

Rodríguez (como se citó en: Montoya, Bello-Escamilla, Bermúdez, Burgos, Fuentealba y Padilla, 2016) el autor sostiene: Que las normas terminantes de una organización, tienen incidencia en la satisfacción Laboral, al igual que las sensaciones que se comparten en el trabajo, al ambiente físico y la cohesión que se dá entre compañeros y jefes.

Rosero y Ramírez (como se citó en, Montoya et al, 2017) es la actitud de satisfacción que siente la persona al ejecutar su trabajo, cuando ha logrado solucionar sus necesidades.

Spector 1985 (como se citó en Patlán, Martínez & Hernández, 2012) define: Son las emociones que perciben los trabajadores, con respecto a su trabajo y diferentes particularidades del trabajo.

Topa, Lisboa, Palaci y Alonso (como se citó en Vásquez Sánchez & Agudelo Velásquez, 2017) manifiestan que es el resultado, de la percepción que una persona tiene con respecto a su trabajo, que pueden ser conductas y reacciones emocionales de carácter positivo, y resultado de la contrastación entre lo esperado y lo obtenido efectivamente.

### ***2.2.2.2 Importancia de la Satisfacción Laboral***

Robbins (2004) (como se citó en Benavente García, 2017) sostiene que esta variable, adquiere mayor importancia por las razones siguientes: Robbins asegura que los trabajadores que no se encuentran a gusto en el trabajo, son los que mas faltan y renuncian continuamente. Se comprobó que los trabajadores satisfechos, no viven estresados. El bienestar que recibe en su centro de trabajo se manifiesta en su vida personal.

### ***2.2.2.3 Factores de la Satisfacción Laboral***

Los Factores que integran el constructo de la satisfacción son: Por el trabajo en general, con el ambiente físico del trabajo, con la forma en que realiza su trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación con su jefe, con la remuneración, con la autonomía, con el reconocimiento, con la división, sección, área o Dpto. Y por la institución o empresa.

### **2.3 Marco conceptual**

*Clima Organizacional:* Chirinos (2017). Es la percepción que tiene el trabajador de su centro de labores, y es el resultado de la interacción de las razones internas del trabajador, los estímulos que ofrece la institución y los intereses que se crean en dicha interacción.

*Satisfacción Laboral:* Maisch (2008). Son todas las percepciones positivas que un trabajador concibe por su trabajo.

*Operacionalización:* Es el proceso mediante el cual se definen operacionalmente las variables de estudio, en base a los elementos que nos permitirán medirlas, llamados indicadores.

*Dimensiones:* Son los factores componentes de una variable, identificados para facilitar su estudio y análisis.

*Encuesta:* Es la herramienta de investigación, que permite conseguir información para medir las variables de estudio y sus relaciones, dando respuesta a las interrogantes de la investigación.

*Población:* Es el total de sujetos, objetos o medidas con características comunes y visibles, identificadas con el propósito de estudiarlas en un lugar y momento determinado.

*Muestra:* Es un porcentaje de la población de estudio.

*Variable:* Es una cualidad del objeto de estudio, observable y medible en su manifestación práctica.

*Correlación:* En el análisis estadístico, es el nivel o grado de relación o dependencia entre dos o más variables de estudio.



*Hipótesis:* Es un supuesto basado en información previa, que explica la razón de ser de un fenómeno o su relación con otros aspectos.

*Autonomía:* Es la facultad de la persona, para elegir, tomar decisiones y asumir las consecuencias de ellas.

*Apoyo:* Son aquellas opiniones de los colaboradores, sobre la valoración de sus aportes y el bienestar brindado por la organización.

*Cohesión:* Puede definirse, como la fuerza que impulsa a los trabajadores a permanecer en el grupo y contribuir al logro de sus objetivos comunes

*Confianza:* Es la manera en que un individuo o grupo se comportan en forma adecuada, en sus relaciones interpersonales.

*Equidad:* Es el conjunto de actitudes positivas de los integrantes de la organización cuando su rendimiento y esfuerzo es reconocido, en forma equitativa.

*Presión:* Es la apreciación de los colaboradores sobre el desarrollo de su trabajo cuando el tiempo necesitado para realizarlo es reducido.

*Reconocimiento:* Es uno de los factores más significativos en el mundo laboral, la valoración del trabajo desarrollado por los colaboradores, que mejora su autoestima y fuerza para desenvolverse en un entorno sumamente complejo.

*Innovación:* Es lo que anima a las personas a ser más independientes y aportar con sus sapiencias y creatividad en el desarrollo de sus labores en la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

#### **3.1. Tipo de la Investigación**

De acuerdo a las particularidades de las variables en estudio: Son variables cualitativas-ordinales, resultó importante definir el tipo de investigación que se desea realizar ya que ello estableció el plan a seguir en el estudio, el enfoque de la investigación, los instrumentos y como se analizaran los datos recopilados.

Este trabajo toma la forma de un estudio descriptivo-correlacional.

Investigación descriptiva: Conforme lo señala, Hernández, et al (2014), se realizó un análisis de la realidad y se describió sus características, constitución, frecuencias, detalles y fundamentos las evidencias encontradas, sin efectuar ninguna variación,

Investigación correlacional: Comprueba la relación entre las variables en estudio, con la finalidad de identificar si una variable influye en la otra variable, indicando relación y grado de relación.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

El informe, es de diseño no experimental, Transeccional o transversal, de tipo descriptiva, correlacional, seguidamente detallaremos los conceptos mencionados.

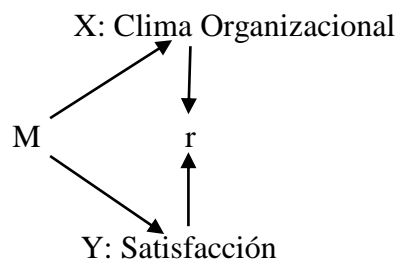
No experimental: Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), sólo se observan las situaciones como se dan en su contexto, y cómo son sus manifestaciones naturalmente, sin manipular las variables, para después analizarlos, tal como se perciben.

La investigación es de tipo Transeccional o transversal, son aquellas indagaciones que se efectúan en ese momento en el tiempo, ya que nos describen como influyen las variables en un momento dado.

Transeccional descriptivo: Es la narración detallada, de la información que arrojan los datos de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos.

Transeccional correlacional: Es el análisis estadístico que se realizan a dos variables, que interactúan en un momento único en el tiempo.

Donde:



### ***Leyenda***

M	Muestras tomadas para Observaciones
X	Variable 1
Y	Variable 2
R	Correlación

Fuente: Elaboración Propia 1

### ***Esquema 1: Esquema Correlacional de la Muestra***

## **3.3. Población y Muestra**

### **3.3.1 Población**

Estuvo compuesta, por los empleados dependientes de las Unidades Operativas A, B, C, D, E, F, G, de las GDS y Económico del GRT. El total de trabajadores están distribuidos en las siete Unidades Ejecutoras , con un total de 136 trabajadores, como se aprecia en la parte inferior.

**Tabla 3**  
*Población en Estudio*

Condición laboral	U.O.A			U.O.B			U.O.C			U.O.D			U.O.E			U.O.F			U.O.G		
	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total
<b><u>Funcionarios</u></b>																					
Director		1	1	1		1		1	1		1		1		1		1	1		1	1
Directores de Línea	4	3	7		2	2	2	1	3	2		2	4	2	6		2	2	3		3
<b><u>Empleados</u></b>																					
276	9	4	13	4	2	6	2	1	3	4	6	10	13	6	19	3	10	13	1	1	3
CAS	16	6	22	1	3	4	0	0	0			0	3	1	4	1	1	2	2	1	2
728	3		3			0			0			0			0			0			0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>9</b>

Fuente de elaboración propia.

### **3.3.2 Características de la Muestra**

El lugar de estudio son las Unidades Operativas de las Gerencias Regional de Desarrollo Social y de Desarrollo Económico, del Gobierno Regional de Tacna 2016. Los instrumentos se aplicaron a la muestra seleccionada de 101 trabajadores, de las siete unidades operativas. La intervención de los servidores públicos, será de forma voluntaria, anónima, auto aplicado y sin intervención de tiempo. Los cuestionarios se entregaron por medio de una carta, en la cual se les expone los motivos del estudio.

Se utilizó la fórmula adecuada en poblaciones finitas, para hallar el tamaño de la muestra,. Los resultados se pueden observar en la Tabla inferior.

**Tabla 4**  
*Condición Laboral*

CONDICIÓN LABORAL	TOTAL
Funcionarios	
Director	7
Directores Línea	25
Empleados	
-276	66
-CAS	35
-728	3
Obreros	0
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>

Fuente de elaboración propia

**Tabla 5**  
*Cálculo de la Muestra*

UNIDAD OPERATIVA	POBLACIÓN	PESO	Muestra
		%	n
A	46	0.33824	39
B	13	0.09559	7
C	7	0.05147	5
D	13	0.09559	11
E	30	0.22059	21
F	18	0.13235	14
G	9	0.06618	4
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>1.00</b>	<b>101</b>

Elaboración propia.

## ECUACIÓN 1

### FÓRMULA DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Nz^2}{4(n-1)e^2 + z^2}$$

### DESARROLLO DE LA FÓRMULA

$$n = \frac{522.4576}{4(135)*0.0025 + 3.8416}$$

N =	136
e =	0.05
z =	1.96
e <sup>2</sup> =	0.0025
z <sup>2</sup> =	3.8416
N-1	135

.....

$$n = \frac{522.4576}{1.35 + 3.8416}$$

$$n = \frac{522.5}{5.192}$$

$$n = 101$$

### LEYENDA

- N      Tamaño de la población o universo
- n      Tamaño de la muestra
- Z      Parámetro Estadístico que depende el nivel de confianza
- e      Error de Estimación máximo aceptado

---

Elaboración propia.



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

En la investigación, para computar las Variables de estudio, se utilizó dos cuestionarios:

a) Cuestionario de Clima Organizacional de los investigadores Koys & Decottis (1991) el instrumento, fue antes adecuado y aprobado por Chiang, Salazar Huerta, & Nuñez (2008), con 40 ítems. El cual se utilizó en el presente estudio, previo permiso y consentimiento de la investigadora, el cual se adaptó a nuestra realidad (ver Anexo 3). Las preguntas serán contestadas según el formato de respuestas de Rensis Likert de cinco códigos y atributos (de Muy de acuerdo = 5 a Totalmente en desacuerdo = 1).

b) Cuestionario de satisfacción laboral desarrollado y validado por Chiang & Núñez (2008) contiene 44 preguntas (ítems) el mismo que se ajustó a nuestro contexto, de igual manera se utilizó el formato de respuestas de Rensis Likert, de cinco códigos y atributos (Muy satisfecho =5 a Nada satisfecho = 1).

#### **3.4.1. Técnicas**

a) Se utilizaron dos encuestas.

Por otra parte, para reunir la información de los colaboradores, se empleó el método de la encuesta, por medio de cuestionarios con preguntas relacionadas, a las variables en investigación, las preguntas se respondieron aplicando el Formato de Escala de Likert, que contienen códigos numéricos y atributos de valor, para convertirlos en datos numéricos. Y así lograr tabularlos.

### **3.4.2 Instrumentos:**

- a) Cuestionario del Clima Organizacional
- b) Cuestionario de la Satisfacción Laboral

### **3.4.3 Descripción del instrumento.**

La herramienta que se empleó para ambas variables, es el cuestionario y las Escalas de Actitudes de Likert (1932), que tienen un formato de acuerdo a las variables a medir.

#### ***3.4.3.1. Clima Organizacional.***

El presente Cuestionario del Clima Organizacional, consta de 8 constructos de 5 preguntas cada uno, que hacen un total de 40 ítems, este modelo de cuestionario es creado por los investigadores Koys & DeCotiis (1991). Adaptado por (Chiang, Salazar, Huerta & Núñez, 2008). Las preguntas son de formato tipo Likert, se le asignó para cada ítem un valor escalar de 5 opciones como son: (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= no está seguro, 4= de acuerdo y 5= totalmente de acuerdo).

Para darle mayor fiabilidad al cuestionario del clima organizacional, fueron eliminados tres ítems 14, 35 y 39 quedando 37 ítems.

**Tabla 6**  
*Opciones de respuestas-Clima Organizacional.*

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No está seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo

Fuente: Escala de Likert (1932).  
Elaboración propia 1

**Tabla 7**  
*Niveles del Clima Organizacional*

Escala	Valoración	Puntajes máximos	Ítems	Nivel	Intervalos
Totalmente en desacuerdo	1	37			
En desacuerdo	2	74			
No está seguro	3	111	37	BAJO	37-111
De acuerdo	4	148		MEDIO	112-148
Muy de acuerdo	5	185		ALTO	149-185

Fuente: Escala ordinal de Likert, con los niveles de valor en el Clima Organizacional.  
Elaboración propia.

La Tabla superior, indica lo siguiente: El cuestionario del Clima Organizacional consta de 37 ítems, de escala ordinal, tipo Likert, con 5 alternativas de respuesta, obteniendo los puntajes máximos, para cada alternativa de valor, en consecuencia, en el intervalo de 37 a 111 puntos, se encuentran los valores bajos, para el nivel medio el intervalo de 112 a 148 puntos, y el nivel más alto se encuentra en el intervalo de 149 a 185 puntos.

### 3.4.3.2 Fiabilidad y Validez de la herramienta del Clima organizacional

**Tabla 8**  
*Clima Organizacional- Alfa de Cronbach*

	<b>Factores</b>	<b>Items</b>	<b>Clima Organizacional</b>
<b>I</b>	Autonomía	5	657
<b>II</b>	Cohesión	5	849
<b>III</b>	Confianza	4	843
<b>IV</b>	Presión	5	617
<b>V</b>	Apoyo	5	869
<b>VI</b>	Reconocimiento	4	714
<b>VII</b>	Equidad	4	696
<b>VIII</b>	Innovación	5	861
	Cuestionario Completo	37	935

Fuente: Análisis de Cronbach de la variable I y sus Factores.  
Elaboración propia

Los resultados de confiabilidad del cuestionario completo del clima organizacional, tiene un factor de (0.935), lo cual indica un alfa excelente.

### 3.4.3.3. Cuestionario de Satisfacción Laboral

El cuestionario de la Satisfacción Laboral: Consta de 44 ítems, elaborado por Chiang & Núñez (2007), al igual que el cuestionario del Clima Organizacional, fue adaptado de acuerdo al problema y los objetivos a determinar, se aplicó el formato Likert (muy satisfecho =5, nada satisfecho =1) los datos recopilados se analizaron con el Alfa de Cronbach con el cual se consiguió los resultados descriptivos de la variable en estudio, el cual se aplicó a nuestra investigación, después del análisis de Cronbach, el cuestionario completo de la Satisfacción Laboral, alcanzó un coeficiente de (0.968), un alfa excelente, validando el cuestionario, por otro lado los constructos internos muestran un alfa variado, con coeficientes que oscilan de (0.700) a (0.900) entre aceptable y excelente, para mayor información ver Tabla inferior.

Se empleó el formato de la Escala de Rensis Likert.

**Tabla 9**  
***Opción de respuestas De Rensis de Likert (Satis. Laboral)***

1	2	3	4	5
Nada satisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho

Fuente: Escala ordinal de Likert. Satisfacción Laboral.  
Elaboración propia.

En el análisis de la Satisfacción Laboral, se aplicó la siguiente tabla con sus niveles y rangos:

**Tabla 10**  
*Niveles de la Satisfacción Laboral*

Escala de likert	Valoración	Puntajes Máximos	Ítems	Nivel	Intervalos
Nada satisfecho	1	44			
Insatisfecho	2	88		Bajo	44-132
Indiferente	3	132	44		
Satisfecho	4	176		Medio	133-176
Muy satisfecho	5	220		Alto	177-220

Fuente: Escala ordinal de Rensis Likert, con los niveles de valor en la Satisfacción Laboral  
Elaboración propia

Tal como lo indica la Tabla superior, el cuestionario de la Satisfacción Laboral consta de 44 ítems, de escala ordinal, tipo Likert, con 5 alternativas de respuesta, obteniendo los puntajes máximos, para cada alternativa de valor, en consecuencia, los valores bajos se encuentran en el intervalo de 44 a 132 puntos, para el nivel medio el intervalo de 133 a 176 puntos, y el nivel más alto se encuentra en el intervalo de 177 a 220 puntos.

#### ***3.4.3.4 Fiabilidad y Validez de la Escala de Medición de Satisfacción Laboral***

Se utilizó como modelo el instrumento de Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez (2008) de la Universidad del Bio – Bio en Chillan-Chile y Antonio Núñez Partido, los cuales aprobaron el instrumento S20/23 de los investigadores Meliá & Peiró (1989) la herramienta de Satisfacción Laboral, al igual que el anterior cuestionario alcanzaron coeficientes (0.8) de Alpha de Cronbach que son considerados altos, y los valores de coeficiente (0.7) que son considerados valores aceptables para esta investigación no experimental, por lo expuesto dichos cuestionarios han sido adaptados a nuestra realidad y aplicados en la encuesta del presente estudio. Ver tabla inferior.

**Tabla 11**  
**Fiabilidad cuestionario Satis. Lab. (A.de Cronbach)**

	<b>Factor de la Satisfacción Laboral</b>	<b>N° de Ítem</b>	<b>Satisfacción Laboral</b>
<b>I</b>	Satis. Por el Trabajo en general.	11	887
<b>II</b>	Satis. Con el ambiente físico del trabajo.	7	887
<b>III</b>	Satis. Con la forma en que realiza su trabajo.	6	894
<b>IV</b>	Satis. Con las oportunidades de desarrollo	6	867
<b>V</b>	Satis. Con la relación con su jefe	4	883
<b>VI</b>	Satis. Con la relación con la remuneración.	3	758
<b>VII</b>	Satis. Con la autonomía.	4	766
<b>VIII</b>	Satis. Con el Reconocimiento.	1	
<b>IX</b>	Satis. Con la División, sección, área o Dpto.	1	
<b>X</b>	Satis. Por la Institución o Empresa.	1	
	Cuestionario completo	44	968

Fuente: Análisis de Cronbach de la variable II y sus Factores.  
 Elaboración propia.

Los resultados obtenidos confirmaron la fiabilidad de ambos cuestionarios con un Alfa excelente, por lo que ambos cuestionarios son fiables para aplicarse en el presente estudio de investigación.



### 3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

#### 3.5.1 Técnicas de procesamiento de datos:

##### a) Cuestionario del Clima Organizacional:

En primer lugar, se desarrolló un cuestionario de 40 preguntas, las cuales son preguntas de selección múltiple, para las respuestas se emplearon códigos y atributos para obtener los datos numéricos, que permitan posteriormente poder tabularlos, para mayor comprensión ver explicación:

**Tabla 12**  
***Escala de Rensis de Likert -Clima Org.***

Código	Atributos
1	Totalmente es desacuerdo
2	En desacuerdo
3	No está seguro
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

---

Elaboración propia.

Obtenidas las respuestas esperadas, se ordenaron las preguntas de acuerdo a su indicador y código de preguntas, para mayor información ver “Matriz de Operacionalización de Variables” Tabla 1 y Tabla 2, los resultados fueron transferidos al Excel, para guardarlos y posteriormente usarlos.

b) Cuestionario de Satisfacción Laboral.

De igual forma se aplicó para la satisfacción laboral, un cuestionario de 44 preguntas, con respuestas del formato de valor de la Escala de Likert cuyos códigos y atributos son:

**Tabla 13**  
*Escala de Rensis de Likert\_ Satisfacción Laboral.*

Código	Atributos
1	Nada satisfecho
2	Insatisfecho
3	Indiferente
4	Satisfecho
5	Muy satisfecho

---

Elaboración propia

Después de conseguir las respuestas, se obtuvieron los datos numéricos para facilitar la tabulación e interpretar los datos con los análisis correspondientes al tipo de variables, seguidamente se trasladó al Excel para posteriormente procesarlos mediante el SPSS 21.

### 3.5.2 Análisis de datos

Para tal efecto, se transfirió los datos al programa Estadístico de SPSS 21, analizando los datos de acuerdo al tipo de variables ordinales categóricas en estudio, como son las variables de diseño no experimentales, transeccionales tipo descriptivos, correlacionales.

Se decidió, realizar los siguientes análisis: El análisis del Alfa de Cronbach para la confiabilidad de los cuestionarios, análisis descriptivos, análisis de Rho de Spearman (correlaciones), con objeto de demostrar el grado de relación de las variables, la hipótesis general, las hipótesis específicas y el chi\_cuadrado para la contrastación de las hipótesis.

Para mayor comprensión de los parámetros, que se usarán para indicar los grados de relación de las variables, presentamos los baremos de valores de Rho de Spearman.

**Tabla 14**  
**Tabla de valores de Rho de Spearman**

Valores positivos		Valores negativos	
0 a 0.2	Muy baja o muy débil	-1	Negativo grande y perfecto
0.2 a 0.39	Baja o débil	-0.9 a -0.99	Negativo muy alto
0.4 a 0.69	Moderada	-0.7 a -0.89	Negativo alto
0.7 a 0.89	Alta o Fuerte	-0.4 a -0.69	Negativo moderado
0.9 a 0.99	Muy alta o muy fuerte	-0.2 a -0.39	Negativo bajo
		-0.01 a -0.19	Negativo muy bajo
1	Positiva g. y perfecta	0	Correlación nula

Fuente: Baremos de Valores de Rho de Spearman, coeficientes de correlación.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación de Resultados.**

##### **4.1.1 Hipótesis General**

Existen diferencias y relaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en las unidades operativas de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional Tacna 2016.

##### **1) Formulamos las Hipótesis Estadísticas:**

Ho. No, existen diferencias y relaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las unidades operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional Tacna 2016.

Hi. Sí, existen diferencias y relaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las unidades operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional Tacna 2016.

## 2) Nivel de significancia

$\alpha = 5\%$

## 3) Valor de prueba

Se utilizó el estadístico Rho de Spearman.

### a) Valor de prueba con la Rho de Spearman

**Tabla 15**

*Relación de Clima Organización. y Satisfacción Laboral.*

			Clima Org.	Satis. Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.669**
		Sig. (bilateral)	.	.000
	Satisfacción Laboral	N	101	101
		Coefficiente de correlación	.669**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.	
	N	101	101	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

### Interpretación:

En la Tabla superior, se mostró que la significancia es **0.000 < a 0.05** lo que comprobó, que existe una relación significativa al nivel de 0.01 (bilateral), además el coeficiente de Rho de Spearman es de **0.669\*\*** indicó una relación moderada significativa y positiva.

En conclusión: Se rechaza la hipótesis nula (Ho), y se acepta la hipótesis alternativa (Hi), es decir que: Sí, existen diferencias y relaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en las unidades operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional Tacna 2016, con un nivel de 95 % de confiabilidad.

#### 4.1.2 Objetivo específico 1

Identificar los factores predominantes y el nivel del clima organizacional de las unidades operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional de Tacna 2016.

**Tabla 16**  
*Niveles del clima organizacional.*

Niveles del clima organizacional	Clima Organizacional							
	Autonomía	Cohesión	Confianza	Presión	Apoyo	Reconocimiento	Equidad	Innovación
<b>Bajo</b>	15.8	31.7	33.7	<b>48.5</b>	31.7	43.6	30.7	29.7
<b>Medio</b>	<b>52.5</b>	<b>43.6</b>	<b>43.6</b>	38.6	<b>50.5</b>	<b>48.5</b>	<b>57.4</b>	<b>55.4</b>
<b>Alto</b>	31.7	24.8	22.8	12.9	17.8	7.9	11.9	14.9

Elaboración propia

#### **Interpretación:**

Autonomía, se observó un **nivel medio** (52.5 %).

Cohesión, se calificó en un **nivel medio** (43.6 %).

Confianza, se indicó un **nivel medio** (43.6 %).

Presión, se observó un **nivel bajo** (48.5 %).

Apoyo, se indicó un **nivel medio** (50.5 %).

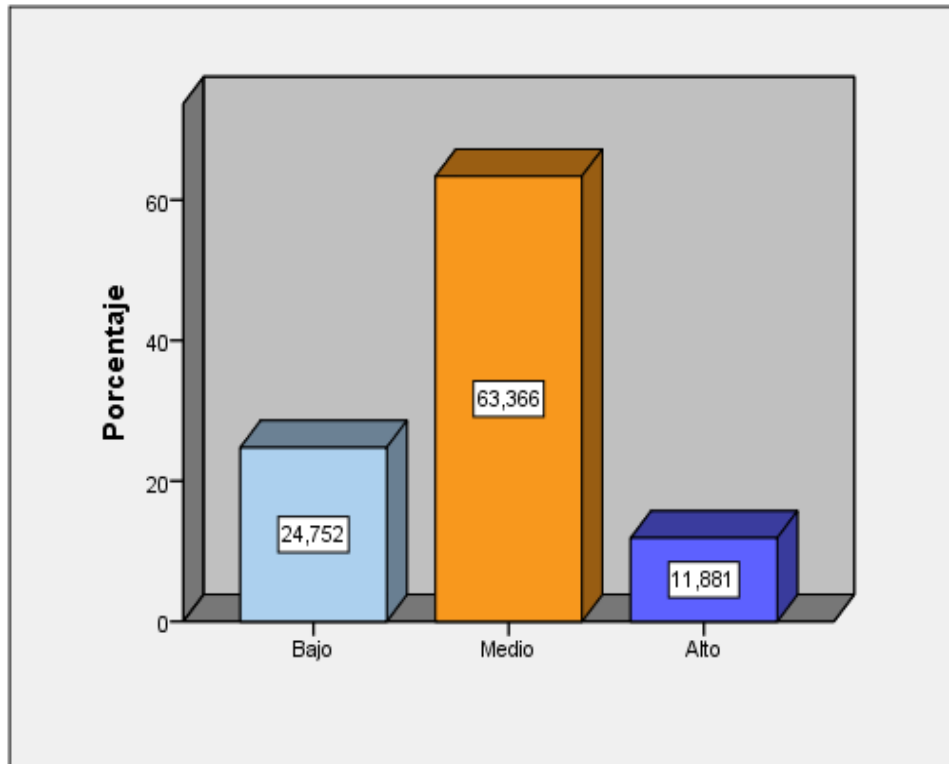
Reconocimiento, se percibió un **nivel medio** (48.5 %).

Equidad, se observó un **nivel medio** (57.4 %).

Innovación, se indicó un **nivel medio** (55.4 %).

Como se observó en la tabla superior el nivel del clima organizacional es de un **nivel medio**, con excepción el factor presión, que presenta un nivel bajo.

En la parte inferior presentamos al clima organizacional en gráfico de barras, con sus niveles y porcentajes.



**Figura 3: Niveles del clima organizacional.**

**Interpretación:**

Como se puede observar en la figura superior predomina el nivel medio en el clima organizacional, en las unidades operativas de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional de Tacna 2016.

### 4.1.3 Objetivo específico 2

Identificar los factores predominantes y el nivel de satisfacción laboral en las unidades operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional de Tacna 2016.

**Tabla 17**  
*Niveles de la satisfacción laboral*

Satisfacción laboral	Niveles de la satisfacción laboral		
	Bajo	Medio	Alto
Satis. Por el trabajo en general	33.7	<b>57.4</b>	8.9
Satis. Con el ambiente físico	30.7	<b>56.4</b>	12.9
Satis. Con la forma en que realiza su trabajo	33.7	<b>52.7</b>	13.9
Satis. Con las oportunidades de desarrollo	<b>57.4</b>	32.7	9.9
Satis. Con la relación con su jefe	44.6	<b>48.5</b>	6.9
Satis. Con la remuneración	<b>55.4</b>	37.6	6.9
Satis. Con la autonomía	38.6	<b>50.5</b>	10.9
Satis. Con el reconocimiento	<b>61.4</b>	32.7	5.9
Satis. Con la División. sección área o Dpto.	44.6	<b>47.5</b>	7.9
Satis. Por la Institución o Empresa.	<b>44.6</b>	42.6	12.9

Elaboración propia

#### **Interpretación:**

Satis. por el Trabajo en General, se observó un **nivel medio** (57.4 %). Satis. Con el

Ambiente Físico del Trabajo, se observó un **nivel medio** (56.4 %).

Satis. Con la Forma en que Realiza su Trabajo, indicaron un **nivel medio** (52.7 %)

Satis. Con oportunidades de Desarrollo, se mostró un **nivel bajo** (57.4 %).



Satis. Con la Relación con su Jefe, se advirtió un **nivel medio** (48.5 %).

Satis. Con la Satisfacción con la Remuneración, se indicó un **nivel bajo** (55.4 %).

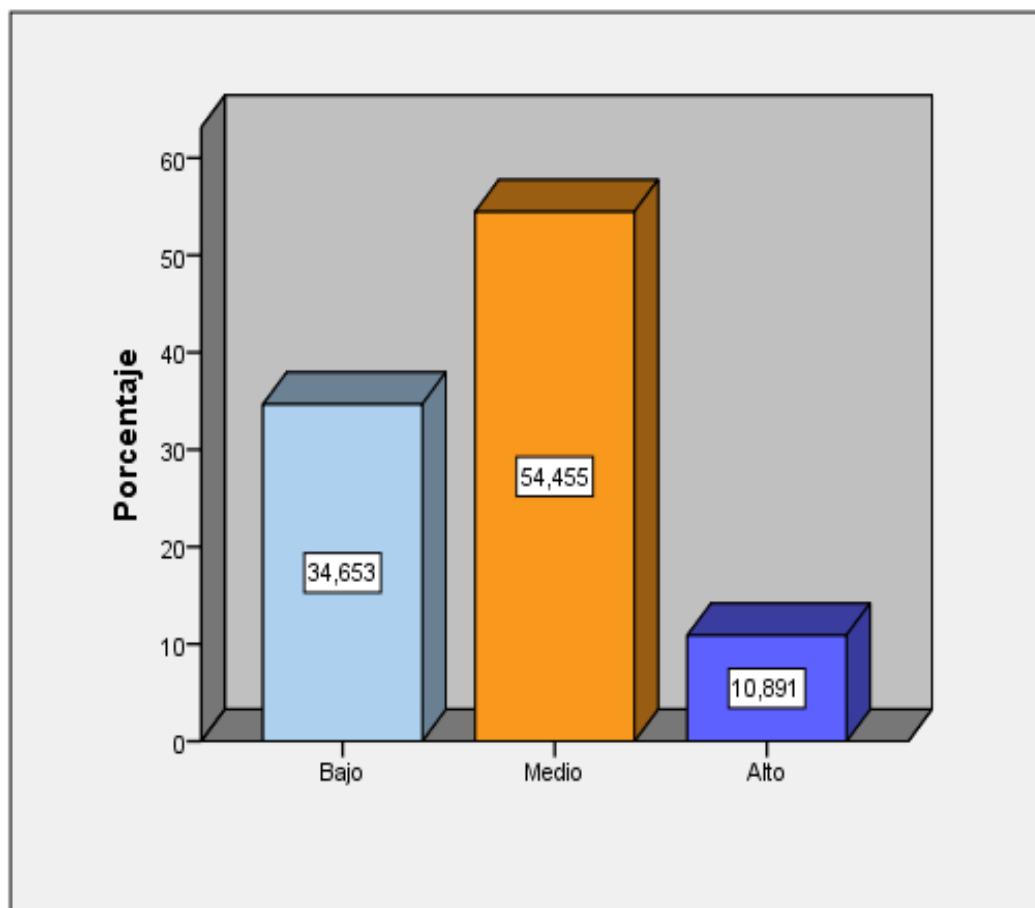
Satis. Con la autonomía, se observó un **nivel medio** (50.5 %).

Satis. Con el Reconocimiento, se indica un **nivel bajo** (61.4 %).

Satis. Con la División, Sección, Área o Dpto, indica un **nivel medio** (47.5 %).

Satis. Por la Institución o Empresa, se advirtió un **nivel bajo** (44.6 %).

Como se observó, en la tabla superior el nivel predominante es el **nivel medio** en la satisfacción laboral, siendo los factores bajos: Satis. Con oportunidades para el desarrollo, remuneración, reconocimiento y la institución o empresa.



**Figura 4: Niveles de la satisfacción laboral.**

Elaboración propia

**Interpretación:**

Como se observa en la figura superior, predomina el nivel medio en la satisfacción laboral, en las unidades operativas de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional de Tacna 2016.

**4.1.4 Objetivo específico 3**

Establecer el grado de relación entre la satisfacción laboral y los factores de clima organizacional en las unidades operativas de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional de Tacna.

Ver tabla inferior.

**Tabla 18**

*Grado de relación entre satisfacción laboral y factores de clima org.*

SATISFACCIÓN LABORAL	CLIMA ORGANIZACIONAL								
	Autonomía	Cohesión	Confianza	Presión	Apoyo	Reconocimiento	Equidad	Innovación	
Satis. por el trabajo en general.	Rho	.286**	.592**	.666**	.114	.709**	.632**	.596**	.646**
	Sig.	.004	.000	.000	.254	.000	.000	.000	.000
Satis. con el ambiente físico.	Rho		.276**			.414**			
	Sig.		.005			.000			
Satis. con la forma en que realiza su trabajo.	Rho	.135		.555**	.199*	.561**	.536**		
	Sig.	.179		.000	.046	.000	.000		
Satis. con las oportunidades de desarrollo.	Rho			.571**		.592**	.521**	.512**	
	Sig.			.000		.000	.000	.000	
Satis. con la relación con su jefe.	Rho		.463**	.668**	.148	.675**	.627**		
	Sig.		.000	.000	.139	.000	.000		
Satis. con la remuneración.	Rho						.354**	.342**	
	Sig.						.000	.000	
Satis. con la autonomía.	Rho	.109		.564**		.554**			
	Sig.	.276		.000		.000			
Satis. con el reconocimiento.	Rho					.486**	.483**	.431**	
	Sig.					.000	.000	.000	
Satis. con la división. sección. área o Dpto.	Rho		.443**				.568**	.492**	
	Sig.		.000				.000	.000	
Satis. por la Institución o Empresa.	Rho		.380**				.522**	.466**	
	Sig.		.000				.000	.000	

Elaboración propia.

**Interpretación:**

*Satis. por el trabajo en general.* Interactúan con los factores del clima cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación en un grado moderado, con autonomía la relación es baja y con el factor presión no hay relación.

*Satis. con el ambiente físico.* Interactúan con los factores del clima cohesión y apoyo en un grado bajo y moderado.

*Satis. con la forma en que realiza su trabajo.* Interactúan con los factores del clima autonomía y presión en un grado de relación bajo, confianza, apoyo y reconocimiento el grado de relación es moderado.

*Satis. con las oportunidades de desarrollo.* Interactúan con los factores del clima confianza, apoyo, reconocimiento y equidad en un grado de relación moderado.

*Satis. con la relación con su jefe.* Interactúan con los factores del clima cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento en un grado moderado, en cambio con el factor presión la relación es de grado bajo.

*Satis. con la remuneración.* Interactúan con los factores del clima reconocimiento y equidad en un grado de relación bajo.

*Satis. Con la autonomía.* Interactúan con los factores del clima autonomía el grado de relación es muy bajo, confianza y apoyo el grado de relación es moderado.

*Satis. Con el reconocimiento.* Interactúan con los factores del clima apoyo reconocimiento, e innovación en un grado de relación moderado.

*Satis. Con la División, sección, área o Dpto,* Interactúan con los factores del clima cohesión, reconocimiento y equidad en un grado de relación moderado. Satis.

*Por la Institución o Empresa.* Interactúan con los factores del clima, cohesión con un grado de relación bajo, reconocimiento y equidad en un grado de relación moderado.

## 4.2.-Contrastación de Hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis general.

#### a) Formulamos las hipótesis estadísticas:

Ho. No, existen diferencias y relaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional Tacna 2016.

Hi. Sí, existen diferencias y relaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional Tacna 2016.

#### b) Valor de prueba con el Chi\_cuadrado.

**Tabla 19**

*Contrastación de la hipótesis general con el Chi cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46.332 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitudes	36.753	9	.000
Asociación lineal por lineal	26.549	1	.000
N de casos válidos	101		

a. 10 casillas (62.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

#### c) Conclusión:

En la tabla superior el p-valor= 0.000<0.05, lo cual indica que existe relación, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las Unidades Operativas,

de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional Tacna 2016. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Hi.** Sí, existen diferencias y relaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las Unidades Operativas, de las gerencias regionales de desarrollo social y económico del gobierno regional Tacna 2016.

#### **4.2.2 Hipótesis específicas, (Pruebas de chi-cuadrado).**

Factores de la satisfacción laboral, entre los factores del clima organizacional.

**Ver tablas de resultados en Anexo 10.**

### **4.3 Discusión de resultados**

El presente estudio fue planteado para comprobar, la relación y el nivel de relación, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en los colaboradores de las unidades operativas del gobierno regional de Tacna, 2016. En las conclusiones de la hipótesis general, se confirma que: Sí existe relación, muy significativa entre ambas variables, la significancia es  $0.000 < 0.05$ , lo que indica que hay relación entre las variables, con un grado de relación moderada a alta de  $0.669^{**}$  por lo tanto, se aceptó la hipótesis alternativa general, lo cual comprueba, que hay relación entre las variables, lo que confirma que: A mejor Clima Organizacional, mayor Satisfacción Laboral y mejor rendimiento en el trabajo, y a menor Clima Organizacional, surge la insatisfacción.

Los resultados, de este estudio, serán comparados con los resultados de las siguientes investigaciones:

#### **4.3.1 Investigaciones internacionales:**

El presente resultado, guarda concordancia con lo señalado por los investigadores internacionales:

Noboa, S., Barrera, C., y Rojas, T. (2018). El estudio se realizó en el Ecuador.

El Objetivo, es determinar como se relacionan las variables entre sí.

La muestra fue de 250 trabajadores.

Los resultados del análisis arrojó una relación positiva entre ambos constructos. En conclusión, se encontró, que los factores de la variable principal: Clima organizacional, recompensa y liderazgo, son las dimensiones que repercuten en el bienestar Laboral. Los estudios de las dos variables, son trascendentes para las instituciones, ya que al hallar los factores que afectan el bienestar del trabajador, se formulan y se elaboran procedimientos para corregir las deficiencias que afectan el desarrollo laboral.

García, Hernández y González (2017). El estudio se realizó en una Empresas de Servicios, el objetivo fué comprobar la asociación de las dos variables en estudio.

La conclusión que sostuvieron es que el Clima tiene relación con la variable de interés que es la satisfacción . Por otro lado resaltaron que los empleados se sentían satisfechos con el control, los salarios, los beneficios, con el contexto material y la participación a consecuencia de ello había mejor calidad y cantidad en la producción. Señalaron que existe una relación de nivel alto de relación entre las dos variables. De igual modo en los factores internos de las variables la relación es muy buena, por lo tanto los trabajadores se sienten satisfechos.

Montoya Cáceres, y otros. (2017). En los estudios realizados por los investigadores en la institución superior, de la comuna de Chillán-Chile, hallaron que docentes y administrativos con una antigüedad de 15 a 29 años señalaron tener un alto clima organizacional en la institución y sentirse satisfechos con su trabajo. De otro lado los contratados sienten que tienen un buen trato, y se sienten satisfechos en la institución. La Conclusión: A mayor atmosfera institucional es un excelente bienestar laboral en los administrativos y docentes de la entidad.

Guevara y Agustín Hernández (2018).

Los colaboradores administrativos de Las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas, ellos realizan funciones de gobierno y administran los intereses del municipio, se encuentran insatisfechos laboralmente impactando directamente en la atención a los usuarios de las diferentes oficinas, que son afectados por aspectos que integran el clima organizacional, como la infraestructura, las particularidades organizacionales, características personales, la conducta organizacional y el contexto social. El estudio permitió establecer las deficiencias que posee las municipalidades en cuanto a su clima organizacional, estableciendo la correlación con la satisfacción laboral de los servidores públicos, de acuerdo a diferentes aspectos. Los resultados, que obtuvieron fue un coeficiente de ( $Rho= 0.814$ ) de nivel de relación alta. En conclusión: Se comprueba la hipótesis de investigación, la relación entre ambas variables es excelente, en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas”.



Pedraza Melo (2018). El estudio se realizó sobre la percepción del capital humano. La muestra es de 133 trabajadores, En conclusión, Apoyo, identidad y el ambiente de afecto, son los tres factores subjetivos del ambiente de la organización, que influyen en forma positiva en la percepción de los trabajadores con respecto a la satisfacción laboral, ya que la dirección se interesa por el bienestar de sus trabajadores, los cuales, se identifican con su institución, y como resultado se origina la eficiencia del trabajador y el bienestar de ambos.

☞ Estos investigadores sostienen, que existe relación entre las dos variables, ya sea en un nivel mediano, alto o bajo; afirman, que depende de la mejor percepción que se tiene del clima laboral, para que haya una mayor satisfacción laboral de los trabajadores, resultados que coinciden con los hallazgos de la presente investigación y que corrobora lo señalado por los estudiosos: Que hay relación entre las dos variables, en un nivel alto, moderado o bajo de relación.

☞ Sin embargo, cabe resaltar que, en las Investigaciones Internacionales a partir del año 2016, ha mejorado notablemente la percepción de los trabajadores sobre el Clima laboral, lo cual confirma, que a mejor ambiente en la organización, mayor bienestar Profesional y mejor rendimiento en el trabajo, y a menor Clima Organizacional surge la insatisfacción laboral.

#### 4.3.2 Investigaciones nacionales

Marzano, F. y Taquia, F. (2018). Los resultados fueron: Existe una relación de nivel moderado a alto ( $r_s = 0.691$ ) entre las dos variables, en el personal Médico del Hospital Regional Docente Materno Infantil el Carmen - Huancayo 2018. Concluyeron:, A una excelente admosfera institucional, un óptimo bienestar laboral en el personal médico.

Aldave, T. (2017). La investigación se realizó, en el hospital de atención general celendín, 2017.

El resultado estadístico, muestra un  $Rho = 0.689$  entre las dos variables y una  $Sig. 0.00 < 0.05$  lo que indica que hay relación, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Se puede observar que hay relación entre las dos variables, en un nivel mediano.

Carhuapuma, García y Santos (2016), el estudio se realizó a los trabajadores de la Organización de Usuarios de agua de uso agrícola del Valle de Cañete. Las correlaciones arrojaron un nivel alto y fuerte de relación, entre las dos variables.

☞ Como se puede apreciar, en las investigaciones presentadas como referencia, existe una relación Mediana, Alta o Baja entre las dos Variables en estudio, además, se puede notar una relación directa entre ambas. Por lo tanto, a mejor Ambiente Organizacional mayor bienestar Laboral en los trabajadores, y a menor Clima Organizacional más insatisfacción de los trabajadores.

☞ Todo ello, es acorde con el presente estudio. Los resultados del estudio de la relación que existe entre los: Factores del clima organizacional y la

satisfacción laboral, en los colaboradores de las unidades operativas, del gobierno regional Tacna 2016, son:

- ☞ En este estudio se aprecia las relaciones estadísticamente positivas, sobresaliendo el nivel moderado entre los componentes del clima organizacional y la satisfacción laboral. Por un lado, se encontró que entre el factor autonomía y la satisfacción laboral, no hay relación. Asimismo, en el factor presión con la satisfacción laboral, se observó, que no hay relación.
- ☞ Estos resultados coinciden, con los obtenidos por los autores tomados como antecedentes de las investigaciones relacionadas a este tipo de variables: Se pueden observar en los siguientes estudios:

#### **4.3.3 Investigaciones internacionales:**

Noboa, S., Barrera, C., y Rojas, T. (2018). La investigación se realizó en una empresa del sector de la construcción.

El resultado del análisis arrojó una relación positiva entre ambos constructos. En conclusión, se encontró, que los factores de la atmósfera organizacional, recompensa y liderazgo, tienen mayor influencia en el bienestar Laboral.

García, Hernández y González (2017). El estudio se efectuó en: Empresas de Servicios. Resaltando la satisfacción con el control y contribución en la organización, con el salario y los beneficios, la satisfacción personal del trabajo, la satisfacción laboral con el medio físico, más satisfechos con el aumento de trabajo producido y la satisfacción con la calidad de producción.

Montoya Cáceres, y otros. (2017). El estudio se ejecutó en: Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena.

Los resultados que encontraron, fue que 95% de los profesores y 90.6% de los funcionarios, mencionaron estar satisfechos laboralmente. Un 80% de los profesores y un 72.7% de los funcionarios declararon sentir un nivel alto de ambiente de trabajo.

Guevara y Agustín Hernández (2018) El estudio se realizó a los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas. Son afectados por aspectos que integran el clima organizacional, como la infraestructura, las características estructurales, comportamiento organizacional características personales y el ambiente social.

☞ Tomados en conjunto estos resultados concuerdan, que hay relación entre los factores del clima organizacional y la satisfacción laboral, en un nivel bajo, mediano y alto.

#### **4.3.4 Investigaciones Nacionales**

Aldave, T. (2017). El estudio se efectuó en el hospital de atención general celendín, 2017. Un porcentaje también significativo manifestó su indecisión (55%). La dimensión de oportunidad de desarrollo es la que mayor porcentaje de satisfacción presentó.

Cahuapuma, P., García, P. y Santos, Z. (2016). La investigación se realizó a los: Trabajadores de la Organización de Usuarios de agua de uso agrícola del Valle de Cañete. Hallaron conexiones entre la motivación y los compañeros de labor

( $p < 0.05$ ;  $r = 0.46$ ), contextos de labor y la responsabilidad ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.64$ ), volumen de trabajo y la identidad ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.65$ ), satisfacción laboral y la identidad ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.27$ ), ambientes de trabajo y la identidad ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.26$ ).

Benavente (2017), Las conclusiones indican, que la asociación entre las dos variables es poco significativa, que el clima si interviene en el desempeño, pero no existe relación entre satisfacción y desempeño.

Barahona Jimenez (2018). En la investigación del personal administrativo universitario del Valle de Jequetepeque 2018.

Los resultados encontrados fueron: Que el 56% del personal administrativo presenta un ambiente de trabajo de nivel bajo, y el 44 % un ambiente de trabajo, de grado alto. El 56% del personal administrativo, presentan un bajo nivel de realización laboral y el 44 % obtuvo un nivel alto de bienestar en su labor.

☞ Estas conclusiones concuerdan con las observaciones realizadas en los estudios anteriores, donde afirman que hay relación entre los factores del clima de la organización y la satisfacción laboral, estas relaciones son en diferentes niveles: Alto, mediano y bajo. Por lo expuesto se confirma que, el clima organizacional esta vinculada con la satisfacción laboral. Es decir: A mejor Ambiente en el trabajo, los trabajadores perciben un mayor bienestar Laboral, y a menor Clima Organizacional surge la Insatisfacción Laboral.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

El clima organizacional, sí se relaciona con la satisfacción laboral, en los colaboradores de las Unidades Operativas del Gobierno Regional de Tacna 2016, para un p-valor de 0.000, menor que el nivel de significancia de 0.05, con una fuerza de relación de Rho de Spearman de 0.669\*\*, que podría ser considerada moderada.

- 1) En el clima organizacional predomina el nivel medio, autonomía (52%), cohesión (43%), confianza (43%), apoyo (50.5%), reconocimiento (48.5%), equidad (57.4%) y innovación (55.4%), el factor que lo afecta es presión (48.5%).

- 2) En la satisfacción laboral predomina el nivel medio,. (57.4%). (56.4%). (52.7%). (48.5%). (50.5%). (47.5%) y los factores que reaccionan con una baja satisfacción son: Las oportunidades de desarrollo (57.4%), la remuneración (55.4%), y el reconocimiento (61.4%).
- 3) Los resultados evidenciaron que existe una relación de grado moderado entre los factores de la satisfacción laboral y los factores, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación del clima organizacional, para un p-valor de 0.000,  $< 0.05$ , con una fuerza de relación de Rho de Spearman que oscilan ( $\rho = 0.414^{**}$  a  $0.666^{**}$ ), que podrían ser consideradas moderados.

Las relaciones de grado bajo se encuentran en autonomía, en los colaboradores de las Unidades Operativas del Gobierno Regional de Tacna 2016, para un p-valor de  $0.004 < 0.05$ , con una fuerza de relación de Rho de Spearman de  $0.286^*$ , podría ser considerada baja. Asimismo con el factor presión no hay relación con la satisfacción por el trabajo en general.

Por otro lado, en la contrastación de hipótesis los resultados encontrados fueron: en autonomía, la relación es baja por el trabajo en general, el factor presión no tiene relación con la forma en que realiza su trabajo, en la remuneración también se sienten insatisfechos, el factor equidad, con satisfacción con la autonomía no hay relación.

## 5.2 Recomendaciones

Los resultados del presente estudio realizado, sobresalen los factores del clima organizacional que afectan a la satisfacción laboral, lo cual nos permite recomendar lo siguiente:

Hay una serie de cambios importantes, que necesitan ser realizados en la institución para optimizar los nexos interpersonales, incidiendo en los factores: autonomía y presión que influyen en el bienestar laboral de los colaboradores de las Unidades Operativas del Gobierno Regional de Tacna 2016. Asimismo se recomienda, diseñar programas de capacitación y desarrollo de competencias en los directivos públicos, que ejercen el liderazgo en los colaboradores de las Unidades Operativas del Gobierno Regional de Tacna 2016, a fin de que ello contribuya a mejorar la percepción de sus colaboradores respecto a la libertad que deben tener en el trabajo y el estilo de dirección que ejercen.

Se recomienda otorgar al colaborador, la oportunidad de demostrar sus capacidades en el trabajo, además se sugiere normas claras para la realización de su trabajo y los plazos adecuados.

Asimismo, se aconseja promover y fortalecer el trabajo en equipo, propiciando que los colaboradores se sientan identificados con su labor, generando un ambiente de confianza, optimizando la comunicación con los servidores públicos.



Por otro lado se sugiere mayor tolerancia en el desempeño del colaborador, y mayor reconocimiento a la labor realizada.

También se recomiendan políticas y reglamentos equitativos y claros, asimismo, se aconseja capacitar y actualizar a los servidores y como consecuencia se originaría mejores resultados de los colaboradores públicos.

Por último, se recomienda como otro tema de estudio, la importancia del perfil del puesto para la selección del personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldave Torres, M. J. (2017). *Relación entre el Clima Laboral con la Satisfacción Laboral en el Hospital de Atención General Celendín, 2017*. Tesis-Licenciatura, Universidad Privada del Norte, Chiclayo, Celendín-Perú. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13687/Aldave%20Torres%20Mirtha%20Janeth.PDF?sequence=1>
- Alfaro Salazar, R., Leyton Girón, S., Meza Solano, A., & Sáenz Torres, I. (2012). *Satisfacción Laboral y su Relación con algunas Variables Ocupacionales en Tres Municipalidades*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Surco: CENTRUN, Centro de Negocios. Recuperado el 25 de Setiembre de 2019, de [file:///C:/Users/USUARIO%20B-V/Desktop/TESIS%20ACTUALES%2016-17-18/ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAENZ\\_SATISFACCION\\_LABORAL.pdf](file:///C:/Users/USUARIO%20B-V/Desktop/TESIS%20ACTUALES%2016-17-18/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf)
- Amorós, & Eduardo. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Editorial Escuela de Economía. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo., p.7.
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación Entre el Cima Organizaional y la Satisfacción Laboral en una pequeña Empresa del Sector Privado. *Revista Ciencia & Trabajo Set-Dic, 16 (51), 151-191*.

Barahona Jimenez, J. M. (2018). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en personal Administrativo Universitario del Valle Jequetepeque*. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de enfermería Unidad de Segunda Especialidad, La Libertad, Trujillo-Perú. Recuperado el 24 de Agosto de 2019, de [https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=CLIMA+ORGANIZACIONAL+Y+SATISFACCION+LABORAL+EN+PERSONAL+ADMINISTRATIVO+UNIVERSITARIO+DEL+VALLE+JEQUETEPQUE&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=CLIMA+ORGANIZACIONAL+Y+SATISFACCION+LABORAL+EN+PERSONAL+ADMINISTRATIVO+UNIVERSITARIO+DEL+VALLE+JEQUETEPQUE&btnG=)

Benavente García, M. (2017). *Efecto del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Desempeño Organizacional de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad el Cuzco-2015*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cuzco-2015, Cuzco. Arequipa-Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa-Escuela de Post Grado. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3122/CCDbegamp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Caballero, Montoya, P., Bello, Escamilla, Bermúdez, N., & Burgos, N. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Revista Ciencia & Trabajo.*, 7 -13.

Cahuapuma Pachas, J., García Pérez, L., & Santos Zapata, M. (2016). *Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la*

*Organización de Usuarios de agua de uso agrícola del Valle de Cañete.*  
Cañete-Lima.

Calcina Arenas, M. (2017). *“IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Pedro P. Díaz.* Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5354/ADcaarm1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiang Vega, M. M., Fuentealba Elgueta, I. I., & Nova Cabrera, R. A. (Agosto de 2017). Relación entre Clima Organizacional y Engagement, en dos Fundaciones Sociales, Sin Fines de Lucro, de la Región del Bio Bio. (v. O.-l. 0718-2449, Ed.) *Ciencia & Trabajo*, 19(59), p. 106. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000200105>

Chiang Vega, M. M., Heredia Gálvez, S. A., & Santamaría Freire, E. J. (2017). Clima organizacional y Salud Psicológica de los Trabajadores: Una dualidad Organizacional. *Revista Dimensión Empresarial*, 74. doi:: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (Instituciones Públicas) Desarrollo, Adaptación y validación de Instrumentos. (e. C. Red de Revistas Científicas de América Latina, Ed.) *Universum.Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), pp. 66-85. Recuperado el 27 de Agosto de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027765004>

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, M., Martín Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (19 de Enero- Junio de 2011). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. (U. d. Carabobo, Ed.) *Salud de los trabajadores*, 19(1), 05-16. Recuperado el 7 de junio de 2016, de n: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839297002>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional la Dinámica del Éxito En las Organizaciones*. (2da. Edición). México: Mc Graw Hill.

Chirinos, A. (2017). *scholar.google.com.pe/scholar?* Obtenido de [https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=%E2%80%99CRELACI%C3%93N+ENTRE+EL+CLIMA+ORGANIZACIONAL+Y+LA+SATISFACCI%C3%93N+LABORAL+DEL+PERSONAL+DOCENTE+DEL+NIVEL+SECUNDARIA+DE+LA+INSTITUCI%C3%93N+EDUCATIVA+%E2%80%99CBARTOLOME+HERRERA%E2%80%9D%E](https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=%E2%80%99CRELACI%C3%93N+ENTRE+EL+CLIMA+ORGANIZACIONAL+Y+LA+SATISFACCI%C3%93N+LABORAL+DEL+PERSONAL+DOCENTE+DEL+NIVEL+SECUNDARIA+DE+LA+INSTITUCI%C3%93N+EDUCATIVA+%E2%80%99CBARTOLOME+HERRERA%E2%80%9D%E)

Cruzado, S. (2017). Obtenido de [https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=%E2%80%99CRELACI%C3%93N+ENTRE+EL+CLIMA+ORGANIZACIONAL+Y+LA+SATISFACCI%C3%93N+LABORAL+DEL+PERSONAL+DOCENTE+DEL+NIVEL+SECUNDARIA+DE+LA+INSTITUCI%C3%93N+EDUCATIVA+%E2%80%99CBARTOLOME+HERRERA%E2%80%9D%E](https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=%E2%80%99CRELACI%C3%93N+ENTRE+EL+CLIMA+ORGANIZACIONAL+Y+LA+SATISFACCI%C3%93N+LABORAL+DEL+PERSONAL+DOCENTE+DEL+NIVEL+SECUNDARIA+DE+LA+INSTITUCI%C3%93N+EDUCATIVA+%E2%80%99CBARTOLOME+HERRERA%E2%80%9D%E)

- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional* (2012 ed.). Edimburgo, Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo. Recuperado el 29 de Setiembre de 2019, de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- García Solarte, M. (16 de Julio de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. (U. d. Fernando, Ed.) *Cuadernos de Administración*(42), 43-61. Recuperado el 28 de Agosto de 2019, de [file:///C:/Users/USUARIO%20B-V/Downloads/413-Article%20Text-23193-1-10-20190425%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO%20B-V/Downloads/413-Article%20Text-23193-1-10-20190425%20(1).pdf)
- García, M., Hernández, T., & González, E. (2017). Asociación de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Empresas de Servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas.*, 37-38.
- Goncalves, Alexis P;. (s.f.). Dimensiones del Clima Organizacional. *Hosted by www.Geocities.ws*. Recuperado el 25 de Agosto de 2019, de <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.htm>
- Góngora, N., Nóbile, C., & Ciatelli, M. (2012). Propuesta Metodológica para el Análisis del Clima Organizacional. (U. N. Plata-Argentina, Ed.) *Revista Question* , 1(33), 156-157. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34678/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34678/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- Góngora, N., Nóbile, C., & Ciatelli, M. (2012). Propuesta Metodológica para el Análisis del Clima Organizacional . *Revista Question 1 (33)*, 156-157.

- Guevara, O., & Agustín Hernández, F. N. (2018). El Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas. *Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI*, 2(1), 2(1). 35-40. Obtenido de <http://cunori.edu.gt/revistacienciamultidisciplinaria/>
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1 de Marzo de 1991). Medidas inductivas del Clima Psicológico. (R. Humanas, Ed.) *Relaciones Humanas*, 44(3), 265-285. doi:<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679104400304>
- Likert, R. (1932). Una técnica para medición de actitudes. *Archives of Psychology*, 140(55). Obtenido de <http://rube.asq.org/quality-progress/2007/07/statistics/likert-scales-and-data-analyses.html>
- Maisch, M. (2008). Pautas Metodológicas para la Realización de Estudios de Clima Organizacional. *Revista Gestión del Tercer Milenio.*, 85-90.
- Marzano Fabian, C. M., & Taquia Fabian, T. Y. (2018). *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el personal médico del Hospital Regional Docente Materno Infantil El Carmen - Huancayo 2018*. Universidad César Vallejo. Huancayo: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27715/marzano\\_fc.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27715/marzano_fc.pdf?sequence=1)
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La Medida de la Satisfacción Laboral en contextos Organizacionales: El cuestionario de Satisfacción S20/23. (F. d.

- Psicología, Ed.) *Psicologemas*(5), 59-74. Recuperado el 28 de Agosto de 2019, de [https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF)
- Montoya Cáceres, P., Beii Escamlila, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., & Padilla Pérez, A. (Abril de 2017). Satisfacción Laboral y su relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo, Vol. 19*(no.58). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Montoya, P., Bello-Escamilla, N., Bermúdez, N., Burgos, F., & Fuentealba, M. (Enero/ Abril (58) de 2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Pública Chilena. *Revista Ciencia y trabajo*, 7-13. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v19n58/0718-2449-cyt-19-58-00007.pdf>
- Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., & Rojas Torres, D. (2019). *RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN*. Ecuador: Revista Científica ECOCIENCIA. Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/febrero19/04.pdf>
- Patlán Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 9. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n5-2012/RIAF-V5N5-2012.pdf#page=3>



Pedraza Melo, N. A. (13 de Agosto de 2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde una percepción del capital humano. (U. d. Rioja, Ed.) *REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN*, 15(1), 90-101. doi:10.22507/rli.v15n1a9

Pineda, M. (2017). Obtenido de [https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=%E2%80%9CCLIMA+LABORAL+Y+COMPROMISO+ORGANIZACIONAL+EN+TRABAJADORES+DEL+HOSPITAL+I+LA+ESPERANZA+DE+TRUJILLO.%E2%80%9D&btnG=](https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=%E2%80%9CCLIMA+LABORAL+Y+COMPROMISO+ORGANIZACIONAL+EN+TRABAJADORES+DEL+HOSPITAL+I+LA+ESPERANZA+DE+TRUJILLO.%E2%80%9D&btnG=)

Pinilla Sánchez C., A. (1981). *Dinámica de La Gestión Empresarial*. (P. I. S.A., Ed.) Lima: Editorial Universo.

Pujol Cols, L J;. (Julio-diciembre de 2016). Satisfacción Laboral en Docentes universitarios: medición y estudio de variables influyentes. (R. R. Universitaria, Ed.) *REDU Revista de docencia Universitaria*, 14(2), 261-292. Recuperado el 28 de Agosto de 2019, de [file:///C:/Users/USUARIO%20B-V/Downloads/Dialnet-SatisfaccionLaboralEnDocentesUniversitariosMedicio-5765940%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO%20B-V/Downloads/Dialnet-SatisfaccionLaboralEnDocentesUniversitariosMedicio-5765940%20(1).pdf)

Quispe, & Berrocal, G. (2017). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Direccion de Salud IV Lima Este*. Lima.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13va. Edición). México: Pearson Educación.

- Sampiere, H., Fernández Collado, & Baptista Lucio. (2003). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Ediciones Mcgraw Hill
- Sotomayor Quenta, F. (2012). *Relación del clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional Moquegua, 2012*. Tacna. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Recuperado el 24 de Setiembre de 2019, de [https://www.academia.edu/12094465/1.5\\_HIPÓTESIS](https://www.academia.edu/12094465/1.5_HIPÓTESIS)
- Vásquez Sánchez, D., & Agudelo Velásquez, C. C. (2017). *El bienestar psicológico, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los empleados de la Biblioteca de una Institución de Educación Superior*. Universidad de Antioquia, Antioquia. Medellín: Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de [http://200.24.17.74:8080/jspui/bitstream/fcsh/1084/1/VasquezDavid\\_2017\\_BienestarPsicologicoSatisfaccion.pdf](http://200.24.17.74:8080/jspui/bitstream/fcsh/1084/1/VasquezDavid_2017_BienestarPsicologicoSatisfaccion.pdf)