

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN

LÍNEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
LOS BAÑOS DEL INCA**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Patricia Giovana Velásquez Cacho

Asesor:

Dra. Doris Castañeda Abanto

CAJAMARCA – PERÚ

2013

COPYRIGHT © 2013 by
PATRICIA GIOVANA VELÁSQUEZ CACHO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN

LÍNEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS APROBADA:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
LOS BAÑOS DEL INCA**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:
Patricia Giovana Velásquez Cacho

Comité Científico

Dra. Carmen Castillo Díaz
Presidente del Comité

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes
Primer Miembro Titular

MCs. Carlos Holguín Nacarino
Segundo Miembro Titular

MCs. Ramón Tuesta Pestanas
Tercer Miembro Titular

Dra. Doris Castañeda Abanto
Asesora

Cajamarca, Perú

2013

DEDICATORIA

A Dios que, con su bondad y amor infinito, me ha permitido lograr todas las metas trazadas.

A mis padres Fernando y María Asunción por su apoyo incondicional y por confiar en mis decisiones.

A mi hermano Jorge Luis que siempre me desea lo mejor.

A la Dra. Doris Castañeda Abanto por su acertada asesoría en este trabajo de investigación.

A los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca por su colaboración y participación.

Patricia Giovana

AGRADECIMIENTOS

Mi profundo y sincero agradecimiento a todos los profesores de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca; quienes brindaron sus conocimientos y sabias enseñanzas.

A mi familia y a todas las personas y amigos quienes me apoyaron de manera desinteresada e incondicional para la realización del presente trabajo de investigación.

Patricia Giovana

RESUMEN

La tesis tiene como propósito determinar y analizar la relación entre clima organizacional con los niveles de satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca. Según los investigadores de la administración del enfoque neoclásico: Idalberto Chiavenato y Stephen Robbins; en la actualidad las organizaciones tienen entre sus más grandes preocupaciones la gestión del capital humano cualquiera sea la actividad a la que se dediquen, sea en el sector público o privado. En este sentido los gerentes buscan la mejor manera de establecer un buen ambiente organizacional en donde la gente pueda expresarse y actuar con autonomía y confianza, dotándoles de los elementos necesarios físicos y psicológicos para que ello se concrete y puedan tener un alto desempeño.

En esta investigación se analizaron una serie de factores relacionados con el clima organizacional (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) y la satisfacción laboral (condiciones físicas, beneficio laboral, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relaciones de autoridad) con la aplicación de la Escala de Likert para descubrir el conjunto de factores que se manifiestan en ambas variables.

La presente investigación ha llegado a la conclusión que una organización logrará sus metas en la medida en que exista un clima organizacional favorable para que los trabajadores se desarrollen adecuadamente y experimenten una satisfacción laboral positiva, derivada del aprovechamiento de sus capacidades y destrezas, así como de afirmar su sentido de autorrealización y motivación.

PALABRAS CLAVE: Municipalidad, clima organizacional, satisfacción laboral, desempeño laboral.

ABSTRACT

The thesis aims to diagnose the organizational climate and job satisfaction in the District Municipality of Baños del Inca.

According to researchers at the administration of the neoclassical approach: Idalberto Chiavenato and Stephen Robbins; organizations today have among their biggest concerns human capital management whatever activity they are engaged in, whether in the public or private sector. Thus managers seek the best way to establish a good organizational environment where people can speak and act with autonomy and trust, providing them with the physical and psychological elements necessary for this to be concretized and may have high performance.

This research examined a number of factors related to organizational climate (self, job involvement, monitoring, communication and working conditions) and job satisfaction (physical, occupational benefits, administrative policies, social relationships, personal development, task performance and authority relations) with the application of the Likert Scale to discover the set of factors that appear in both variables.

This research has concluded that an organization achieve its goals to the extent that there is a favorable organizational climate for workers to develop properly and to experience a positive job satisfaction derived from the use of their abilities and skills, as well as affirm their sense of self and motivation.

KEYWORDS: Municipality, organizational climate, job satisfaction, job performance.

ÍNDICE TEMÁTICO

	Página
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	vi
INDICE TEMÁTICO	vii
INTRODUCCION	x

CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema de investigación	12
1.1. Transfondo del problema	12
1.2. Formulación del problema	15
1.3. Justificación e importancia	15
1.4. Objetivos de la investigación	17
1.4.1. Objetivo general	17
1.4.2. Objetivos específicos	17
1.5. Marco teórico referencial	18
1.5.1. Antecedentes de la investigación	18
1.5.2. Bases Teóricas	27
1.5.3. Definición de términos básicos	64
1.5.4. Hipótesis	67
1.5.5. Variables y unidad de análisis	67
1.5.6. Unidad de análisis 67 1.5.7. Unidad de observación	67
1.5.8. Operacionalización de variables	68

1.6. Marco metodológico	69
1.6.1. Método y diseño de la investigación	69
1.6.2. Población y muestra	70
1.6.3. Instrumentos de recolección de datos	72
1.6.4. Creación del Municipio de los Baños del Inca	75
2. Jurisdicción	75
3. Finalidad	76
4. Objeto	76
5. Visión del desarrollo local	76
6. Misión institucional	77
7. Funciones y competencias institucionales	77
CAPÍTULO III: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
3.1. Características socio demográficas y laborales de los trabajadores	80
3.2. Clima organizacional	85
3.3. La satisfacción laboral	103
3.4. Análisis de relación de las variables de investigación	122
CAPÍTULO IV: CONTRASTACIÓN TEÓRICA Y PROPUESTA	125
4.1. Propuesta de solución para mejorar la relación del clima organizacional	
Con la satisfacción laboral	127
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
APÉNDICE	146

INTRODUCCIÓN

El análisis del clima organizacional es una herramienta fundamental que nos permite conocer el nivel de satisfacción del empleado así como canalizar las opiniones, percepciones, intereses o motivaciones. El clima organizacional si es alto y favorable, muy probablemente provocará satisfacción en el puesto (Estrada 2002, p.125).

La presente investigación se enfoca a determinar y analizar cómo se relaciona el clima organizacional en los niveles de satisfacción laboral existente en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, así como formular una propuesta de mejora.

La determinación de la relación en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la MDBI, permite comprender a los funcionarios de la institución, las actitudes de los trabajadores en función del ambiente laboral que existe o que se fomenta consciente o inconscientemente. Además permite tomar las medidas correctivas para mejorar o fortalecer las percepciones de los trabajadores.

Sobre el estudio de estos fenómenos, cabe señalar que son numerosas las investigaciones referentes al clima organizacional y la satisfacción laboral, el cual se considera de gran importancia para cualquier organización sea ésta pública o privada, ejemplos citados de ellos son: Montesa Chanduvi Nancy Elizabeth, 2010; Ramírez Alberto, 2009; Muñoz Aguilar Estuardo, 2008.

La investigación fue desarrollada mediante cuatro capítulos:

Capítulo I: Marco metodológico de la investigación en la cual se aborda: planteamiento del problema, formulación del problema, justificación e importancia, marco teórico referencial (antecedentes de la investigación, bases teóricas, y definición de términos), hipótesis, variables, operacionalización de variables, población, muestra, métodos, técnicas y procedimientos.

Capítulo II: En esta parte se hizo una descripción general de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca en sus aspectos fundamentales como son: creación, jurisdicción, finalidad, objeto, visión, misión, etc.

Capítulo III: Discusión e interpretación de resultados, en la cual se describe el diagnóstico de la percepción de los trabajadores de la población muestra respecto a las variables de la investigación; es decir, el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Capítulo IV: En esta sección se realizó una contrastación teórica y se planteó una propuesta para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.

Finalmente se realizó una serie de conclusiones y recomendaciones respecto a la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN 1.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TRANSFONDO DEL PROBLEMA:

Actualmente uno de los temas de mayor preocupación científica y práctica respecto a las organizaciones es la calidad de vida laboral del personal, a diferencia de años pasados donde a los empresarios les interesaba básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con las cuales los empleados valoran su trabajo.

El clima organizacional según Litwin y Stringer (citados por Fernández y Gurley, 2003, p32) es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”, y la satisfacción laboral según Nash¹ (1988) se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

El estudio del clima organizacional y su relación con los niveles de satisfacción resulta esencial en diversas organizaciones en las cuales la interacción constante entre trabajadores puede resultar fundamental para ellos.

¹ Nash, Michael, (1988). Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos. Colombia: Edit. Norma.

No obstante, los estudios son escasos y tienen limitaciones debido a que los trabajadores no siempre sienten la libertad necesaria para expresar su satisfacción e insatisfacción por temor a ser despedidos.

Una de las instituciones en las cuales debe estudiarse el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores, es la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, que es un órgano del Estado Peruano, promotor del desarrollo local, con personería jurídica de Derecho Público que cuenta con plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca cuenta con personal Auxiliar, Técnico y Profesional, cuyo rendimiento se ve afectado muchas veces por diferentes aspectos como son: procedimientos administrativos engorrosos, políticas de personal deficientes, estructura orgánica que dificulta la toma de decisiones oportunas, presupuesto limitado para el pago de remuneraciones, inexistencia de un sistema integral de desarrollo humano, falta de promociones por restricciones presupuestales, lo que puede repercutir en el estado de motivación de las personas para cumplir con sus tareas y actividades y ocasiona en ciertas situaciones desinterés en el trabajo, poca colaboración entre compañeros de trabajo, conflictos laborales, deficiente atención al público y por ende se ve deteriorada la imagen de la Institución, lo cual impide trabajar en un buen clima organizacional y una satisfacción laboral en la cual el trabajador produzca en condiciones favorables a su propia realización personal.

En este contexto, es preciso destacar que hasta la fecha, y específicamente en el área temática de estudio, se carece de investigaciones que analicen el clima organizacional y su relación con los niveles de satisfacción de los trabajadores de la

Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, por tanto, se hace necesario desarrollar el presente trabajo a fin de contribuir al conocimiento científico, a partir del cual podrían diseñarse estrategias para mejorar la satisfacción del personal y la propia imagen de la Institución.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cómo se relaciona el clima laboral con los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca y qué propuesta se puede formular para fortalecer el clima organizacional y elevar los niveles de satisfacción laboral?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La presente investigación científica sobre el clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca (MDBI) tiene las siguientes argumentaciones justificadoras:

Teórica: porque va a generar conocimiento científico sobre el clima organizacional y los niveles de satisfacción del personal que trabaja en la MDBI, lo cual permitirá una mejor discusión de la comunidad científica en asuntos vinculados con la temática mencionada.

Práctica: A este nivel es fundamental realizar la presente investigación debido a que la investigadora labora en la MDBI y pretende aportar en la identificación

de la relación del clima laboral y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca. En tal sentido, se considera que una vez caracterizado el clima organizacional, se identificará su relación con los niveles de satisfacción, lo cual permitirá a las autoridades tomar decisiones en cuanto a creación o reorientación de sus políticas, acciones y metas que faciliten la resolución del problema.

Metodológica: se emplearán técnicas de investigación, con la rigurosidad metodológica requerida para la recolección de la información así como para la interpretación de los resultados.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.4.1. OBJETIVO GENERAL:

- A. Determinar y analizar la relación entre clima laboral con los niveles de satisfacción laboral y formular una propuesta para fortalecer el clima organizacional y elevar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- A. Identificar y analizar las dimensiones del clima organizacional.
- B. Identificar los niveles de satisfacción laboral.

- C. Establecer la relación del clima organizacional con los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca.
- D. Determinar las acciones básicas para formular la propuesta de fortalecimiento del clima organizacional y de la satisfacción laboral.

1.5. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1. 5.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se ha tomado como base trabajos de investigación relacionados con el contenido del tema estudiado, tanto a nivel internacional, nacional y local, siendo los más significativos los siguientes:

A NIVEL INTERNACIONAL

1. **Cortez Jiménez, N. 2009**, su investigación

Diagnóstico del Clima Laboral Hospital Dr. Luis F. Nachón. Veracruz, de naturaleza descriptiva, transversal y observacional, diagnosticó las dimensiones del clima laboral y determinó el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad de sus trabajadores. Población considerada 727: 130 médicos, 200 enfermeras, 171 paramédicos y 226 administrativos. Concluyó que las autoridades no contribuyeron en la realización personal y profesional, así como no existió retribución por parte de las

autoridades a sus actividades laborales, siendo el liderazgo el de mejor calificación. El personal en general manifestó una percepción no satisfactoria del clima laboral que implicó a todas sus dimensiones.

2. Nieves Freddy E. en el año 1997, realizó una investigación titulada

“Desempeño docente y clima organizacional en el liceo "Agustín Codazzi"

en

Venezuela, estableció la relación existente entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Estado Aragua. Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por fijación proporcional. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores TC, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores PH y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el período escolar (1994-1995). Se desarrolló una investigación de campo no experimental, tipo descriptiva-correlacional de corte transversal o transeccional. Se aplicaron las Escalas Efido y Evado y el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO). La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se

utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencia. Los resultados, en general indican que existe, salvo algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por docentes y alumnos. En función de los resultados, se emitió las recomendaciones pertinentes.

A NIVEL NACIONAL

1. Palma Carrillo S. (2007), Motivación y Clima

Laboral en Personal de Entidades Universitarias. Lima, investigación cuantitativa, descriptiva cuyo objetivo fue determinar la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios, no así, sin embargo, en relación a clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

2. En la Universidad San Martín de Porres, Daniel A Frías Díaz, sustenta la tesis “Clima Organizacional entre grupos de docentes secundarios de una Unidad de Servicios Educativos de Lima Metropolitana”, teniendo como objetivo describir y comparar el clima en una muestra conformada por 100 docentes de la unidad de servicios educativos, en función a características sociodemográficas, tipo de muestreo intencional, empleando como instrumento la escala de Clima Social en el trabajo (WE) de Trickett & Moos, que fue validada por la técnica de validez de contenido por Villavicencio (2003).

Los principales resultados obtenidos de acuerdo a las características sociodemográficas se hallaron que, en función a la característica de sexo, sólo se observó que las mujeres presentan percepciones con tendencia favorable sólo hacia la sub-escala Presión. Para la característica edad no se halló diferencias a nivel subescalas, más si por las dimensiones, en el que se observa que los docentes de 35 a 39 años presentan percepciones con tendencia desfavorable hacia la II dimensión: Autorrealización.

Para la característica grado de instrucción, no se evidenció diferencias en ninguna sub-escala. Para la característica estado civil, los docentes solteros evidencian percepciones con tendencia favorable sólo hacia la sub-escala Cohesión.

Para la característica Condición Laboral, los docentes contratados evidencian percepciones con tendencia desfavorable sólo hacia la sub-escala: Presión; mientras que los docentes nombrados evidencian percepciones con tendencia desfavorable sólo hacia la sub-escala Innovación y para la característica Tiempo de Servicio, los docentes con menos de 1 año de Tiempo de Servicio evidencian percepciones con tendencia favorable hacia la sub-escala Cohesión.

3. **Monteza Chanduvi, Nancy Elizabeth (2010)**, su investigación “influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico Hospital Essalud Chiclayo”, de naturaleza descriptiva y transversal, cuyo objetivo general fue analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras en centro quirúrgico Hospital Essalud Chiclayo, en una población de 46 enfermeras. En los resultados se encontró que existe asociación y por lo tanto influencia entre el clima laboral y la satisfacción de las enfermeras en centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo, situación que se comprobó vía la contrastación de hipótesis realizada ($p < 0.05$).

A NIVEL LOCAL

1. **Ramírez, Alberto (2009)**, en su tesis de Postgrado “Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A. y su incidencia en la productividad periodo 2007-2008”, llega a las siguientes conclusiones:

El Clima Laboral de la empresa de servicios de saneamiento y agua Sedacaj S.A. es evaluado de forma negativa por sus trabajadores, aunque hay algunas dimensiones del clima laboral mejor evaluadas que otras. El 53.03% sostiene que el clima es malo, el 15.91% es muy malo, en tanto que para el 31.06% de trabajadores el clima es regular. Es importante destacar que las escalas de excelente y bueno no alcanzaron ningún puntaje.

Los principales motivos por los que se experimenta un clima laboral negativo en la empresa Sedacaj S.A son: la injerencia política y la empresa no califica, los cambios constantes en los puestos gerenciales que provocan inestabilidad y poco compromiso de los trabajadores.

Después del Análisis del Clima Laboral Negativo en la EPS Sedacaj S.A. se pudo determinar que la mayoría de los trabajadores manifiestan que sí rendirían más si el clima fuera más favorable, incluso su productividad aumentaría en 42%.

2. **Muñoz Aguilar, Estuardo (2008)**, en su tesis de postgrado titulada “Relación entre el estilo gerencial y el clima organizacional como factor de desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pio X” Ltda. de Cajamarca”, concluye que se utilizaron dos tipos de estilos gerenciales: el estilo autocrático y el democrático, analizados a través de sus formas de administrar. En el estilo autocrático: El dirigente autócrata, cree que la gente no cumple por naturaleza y refuerza la necesidad de “estar encima”, de controlar, de no delegar. No valoran el escuchar porque “él lo sabe todo”; según su criterio los trabajadores están para hacer lo que él dice, nada más. Lo cual creó un clima organizacional de tipo autoritario, donde sus colaboradores se sienten mal porque no se les consulta nada. En el estilo democrático, el dirigente, con mentalidad progresista, pensó en el enorme potencial de creatividad e innovación disponible en sus colaboradores y los estimuló convenientemente, creando un clima organizacional de tipo participativo, donde la administración se realizaba en forma horizontal; los empleados estaban motivados por la participación, donde existía una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados.
3. **Bedoya Sánchez, Enrique O. (2003)**. En su tesis de post grado “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”,

afirma que el reto que confronta la función de recursos humanos es el de resolver el dilema entre movimiento a una postura más estratégica al mismo tiempo que satisfacer las necesidades diarias del personal y las relaciones administrativas de la gente en la empresa. La importancia radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales, en la acción de revisar el cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: económicas, sociales y tecnológicas. El autor de la mencionada tesis concluye que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones caracterizadas por escenarios modernos y globalizados a los que las empresas deberán responder con competitividad para permanecer vigentes en el mercado.

1. 5.2. BASES TEÓRICAS:

A continuación se describen una serie de teorías pertinentes o relacionadas con el tema de investigación que permiten explicar el comportamiento de las dimensiones de las variables de la investigación.

A. TEORÍAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Teoría de Relaciones Humanas

Las primeras contribuciones al desarrollo de una teoría de organización fundamentada en las relaciones humanas se remontan a 1927, año en que el psicólogo de la Universidad de Harvard Elton

Mayo las incorporó al análisis organizativo (de carácter netamente taylorista) que la compañía norteamericana

Western Electric llevaba a cabo en su planta de Hawthorne (Illinois)². Los resultados de dichos estudios iniciaron una corriente de management en la que se consideraban aspectos relativos a actitudes y motivación de los empleados, así como las relaciones entre trabajadores y directivos.

Las condiciones sociales en los Estados Unidos en los años 60 hacían cada vez menos aplicable al modelo desarrollado por Taylor y Fayol: la satisfacción generalizada de las necesidades materiales básicas hace que los mecanismos de autoridad basados en la satisfacción de estas necesidades dejen de funcionar, dado que el comportamiento de los trabajadores es determinado por la satisfacción de necesidades de orden superior. Maslow³ (1954).

En consecuencia, la comunidad científica, especialmente los psicólogos, desarrolla una modelización más refinada de los mecanismos de influencia, definidos como la posibilidad de alterar la capacidad que tienen los demás de satisfacer sus necesidades o cumplir sus objetivos, cuya aplicabilidad se considera función de la necesidad de dependencia interpersonal (en este caso, empleado directivo).

² Robbins, Stephen, Administración. 2010 Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

³ Abraham Maslow. The Developing Person through the Life Span. Editorial Mc Graw Hill.1983.

Esta teoría contribuye de manera muy relevante a la investigación ya que permite conocer todo el complejo mundo de relaciones interpersonales que se manifiestan en toda organización, en donde existen conductas individuales y grupales que influyen positiva o negativamente en el desempeño de la organización en general. En consecuencia, los factores materiales, si bien son importantes, no son determinantes para el mejor rendimiento de los trabajadores.

Teoría Neoclásica.

Esta teoría fue fundada por Peter Drucker y en la actualidad tiene como máximos representantes a Idalberto Chiavenato, Harold K`oontz, George Terry entre los más connotados. Nació en los 50 y comienzos de los 60. Los neoclásicos, apuntaron que si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en éstas, es decir, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les ocasiona una insatisfacción laboral. Además esta insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y un mayor absentismo. En conclusión, los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado. La principal contribución de la teoría neoclásica fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran tan simples ni tan

universalmente aplicables como se había formulado inicialmente y que en una organización existen actitudes individuales y grupales que se manifiestan en la conducta de las personas a través del clima organizacional que luego se refleja en la cultura de la organización.

Teoría del Clima Organizacional de Likert⁴

La teoría del CO de Rensis Likert (1961-1974) o de los sistemas de organización, presenta una de las teorías organizacionales más completas, permitiendo visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Las dimensiones del CO, según likert (1974) son:

- **Los métodos de mando.-** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

⁴ BRUNET, Luc. “*El clima de trabajo en las organizaciones*”, Editorial Trillas, México, 2000, p. 30.

- **Las características de los procesos de comunicación.**- La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia.**La importancia de la interacción superior/ subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones.**- La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planificación**- La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- **Características de los procesos de control.**- El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** - La planificación, así como la formación deseada.

En este contexto se consideran tres tipos de variables que determinan el estudio del clima organizacional:

Variables Causales: son las variables que encauzan el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración,

como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables Intervinientes: reflejan el clima interno de la organización, afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: desempeño, lealtad, actitudes, percepción y motivación.

Variables Finales: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos parten de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo como lo podemos apreciar en el siguiente cuadro:

Teoría de los sistemas de R. Likert⁵

Variable del liderazgo	Sistema I (explotador)	Sistema II (autócrata)	Sistema III (participativo)	Sistema IV (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo es un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior.	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente.

Cuanto más cerca esté el clima participativo en grupo de una organización son mejores las relaciones entre la dirección y su personal así entonces en el caso contrario las relaciones no serán buenas cuando se acerque más al clima tipo autoritario explotador. Esta es la teoría que juega un papel clave para comprender las distintas y complejas percepciones y actitudes de las personas tanto en forma individual como grupalmente y que tienen su manifestación en el comportamiento laboral tan importante hoy

⁵ BRUNET, Luc. Op. Cit. p.32.

más que nunca para que las organizaciones tengan una efectiva actitud e imagen en esta sociedad cada vez más competitiva.

B. TEORÍAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

La motivación ha sido en las últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. *La investigación sobre la motivación se centra básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana.* Antes de que la psicología apareciera como ciencia, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra. Podemos *clasificar a estas teorías* de la siguiente forma:

Teorías sobre motivación

1) La jerarquía de las necesidades (Maslow)⁶

Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

a) *Necesidades fisiológicas.* Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, “*Administración de Recursos Humanos*”, McGraw-Hill Interamericana S.A., Quinta Edición, Colombia, 2000, p72.

necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

b) *Necesidades de seguridad.* Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

c) *Necesidades sociales.* Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los

colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

d) *Necesidades de autoestima.* Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

e) *Necesidades de autorrealización.* Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas

intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

2) Teoría de los dos factores (Herzberg). Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

a) Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo. Cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor;

competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

- b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Síntesis. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos). Esta teoría explica y permite comprender la relación de un individuo con su trabajo así como la actitud en su actividad laboral, bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, y que obviamente se va a manifestar en un determinado desempeño en la organización donde se encuentre.

3) Modelo situacional de motivación (Vroom). Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son: a) los objetivos individuales b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y, c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad.

4) Teoría de la expectativa (Lawler). El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades.

C. CLIMA ORGANIZACIONAL VS SATISFACCIÓN LABORAL.

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción laboral y, de ciertas variables personales, como la autoeficacia, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo. La aportación más relevante y convergente en estas investigaciones señala que es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No sorprende entonces que, la relación de las variables organizacionales y personales esté representando una influencia relevante sobre la dinámica de la vida organizacional. En este contexto histórico se desgranar cincuenta años de seguimiento científico sobre esta curiosa relación que se establece entre el clima organizacional y la satisfacción laboral que, aunque de un modo intuitivo pueda

parecer obvia, adquiere matices diferentes, pertinentes todos ellos a la singularidad de los diferentes contextos organizativos.

D. DIFERENCIA ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Para Chiavenato Idalberto, 1975, p. 416. El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales).

En síntesis se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización respecto a su ambiente laboral y a aspectos como autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación, y condiciones laborales que facilitan su trabajo. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Acosta, S, 1996, p. 106. Definió a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. “las actitudes son determinadas

conjuntamente por las actitudes del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser”.

Schultz, 1991, p. 55. “Hay muchos factores que repercuten en la satisfacción laboral y que no forma parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas, tiempo libre, relaciones familiares y afiliaciones sociales”. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Toro, 2001, p. 70. El clima organizacional y satisfacción laboral son dos asuntos diferentes, por su naturaleza, sus causas y sus consecuencias. No obstante se relacionan estrechamente por ser fenómenos psicosociales que se producen en el contexto organizacional y afectan las actuaciones de las personas en el trabajo.

Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo y en consecuencia, afectan su desempeño.

Álvarez, 1992, p.43, Clima y Satisfacción pueden evaluarse objetivamente para emplear los datos como indicadores objetivos de calidad de vida en el trabajo. “Los dos son además fenómenos que corresponden a rubros de lo que suele llamarse el capital intelectual de una organización”.

Para Chiavenato, 1999, la satisfacción laboral está íntimamente ligada con el clima organizacional. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Es decir con los niveles de satisfacción del empleado, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación a los resultados.

Estrada 2002, p.125. El clima organizacional, si es alto y favorable, muy probablemente provocará satisfacción en el puesto. “El análisis del clima organizacional es una herramienta fundamental que nos permite conocer el nivel de satisfacción del empleado, así como canalizar sus opiniones, percepciones, intereses o motivaciones”.

Vásquez 1996, p. 135, plantea que existen diferencias entre la satisfacción y el clima:

1. La satisfacción se centra sobre algo particular mientras que el clima se refiere a la organización como un todo.
2. La satisfacción es valoración afectiva, el clima es descripción de cómo es la organización.
3. La unidad de análisis en la satisfacción es el individuo particular, mientras que en el clima es la organización como tal.
4. La construcción de instrumentos de medida para ambos constructos debe diferenciarlos.

Con base en lo anterior se puede decir que las investigaciones recientes relacionadas con el clima organizacional plantean que la manera como el empleado percibe el clima, puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque ésta última también está influenciada por otros factores. Como por ejemplo: las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de su actividad. Y decir también que es muy posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar de una

manera más o menos directa su actividad en la organización con el éxito de la misma.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

Es indispensable para las organizaciones, crear un clima laboral adecuado, puesto que como ya se ha dicho, esto producirá una mejora de la productividad a largo plazo, ya que de esta manera, posiblemente se obtengan mejores decisiones tácticas, mayor rendimiento del trabajo realizado, y menor absentismo.

Si se diera esta relación directa, esto podría ser una buena herramienta de trabajo para las empresas, ya que no puede incidirse directamente en la satisfacción de un individuo, pero sí en las dimensiones del clima organizacional.

E. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Las dimensiones del clima organizacional según Sandoval (2004) son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados

en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones: **Estructura**. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Remuneración. Percepción de equidad en la emuneración cuando el trabajo está bien hecho.

Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. **Tolerancia al conflicto**. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. **Centralización de la toma de decisiones.**

Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Brunet, afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

A continuación, se presenta un análisis de interrelación de las dimensiones de los autores anteriores:

Cuadro N° 01: Interrelación de dimensiones del clima organizacional

Litwin y Stringer	Pritchard y Karasick citado por Dessler (1963)	Brunet
Estructura	Autonomía	Autonomía Individual
Responsabilidad individual	Conflicto y cooperación	Grado de estructura que impone el puesto
Remuneración	Relaciones sociales	Tipo de recompensa
Riesgos y toma de decisiones	Estructura	Consideración, agradecimiento y apoyo
Apoyo	Remuneración.	
Tolerancia al conflicto	Rendimiento	
	Motivación	
	Estatus	
	Flexibilidad e innovación	
	Centralización de la toma de decisiones	
	Apoyo	

Fuente: elaboración propia, 2010.

Las dimensiones de la satisfacción laboral, la definición fue dada por Locke en 1976 que la caracteriza como “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”. Existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral, “la aproximación unidimensional” y “la aproximación multidimensional de las facetas de la satisfacción laboral”.

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

La aproximación multidimensional define que la satisfacción con aspectos específicos del trabajo está causada por diferentes condiciones antecedentes y además cada aspecto del trabajo puede ser medido separadamente.

Locke identificó nueve dimensiones: La satisfacción con el trabajo, la satisfacción con el salario, la satisfacción con las promociones, la satisfacción con el reconocimiento, la satisfacción con los beneficios, la satisfacción con las condiciones de trabajo, la satisfacción con la supervisión, la satisfacción con los compañeros y la satisfacción con la compañía y la dirección.

Peiro, señala que los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo. Mientras que los agentes de la satisfacción laboral son la propia persona, los supervisores, los compañeros, etc.

F. ESCALA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.

Para efectos de esta investigación se toma como punto de referencia los estudios realizados en nuestro medio por la Dra. Sonia Palma Carrillo, es una de las personas que más ha estudiado sobre clima laboral, razón por la cual citamos definiciones de su obra Manual de Escala Clima Laboral, como base teórica: El concepto Cultura derivado de la antropología y la sociología se vincula a la acción colectiva de un grupo humano, desarrollado por acciones, decisiones, procedimientos formales e informales que tipifica y explica una serie de comportamientos proyectan una imagen interna y externa que se asocia al éxito organizacional. La difusión del empleo del concepto de cultura probablemente se deba según Furnham y Gunter (2001) a la importancia que toma en la administración moderna los elementos intrínsecos de la cultura organizacional antes que en la estrategia administrativa, a la visión de la organización como sistema social y a la trascendencia constructivista que implican las percepciones de los trabajadores. Sin duda, la formación de una cultura surge desde la visión con la que toda organización se funda para desarrollarse en el marco de la experiencia e interacción con los propios miembros de una entidad y los del entorno. Es así que para Schein, E (1995) la formación de normas en torno de incidentes críticos y la actuación de los líderes resultan fundamentales en el establecimiento de una cultura

institucional. En suma, la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y, por tanto, en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Una norma, aplicada a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros. Y el clima organizacional es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se está evaluando a parte de la cultura organizacional, esta última es difícil de evaluar por su complejidad.

G. DISCUSIÓN FINAL SOBRE EL MARCO TEÓRICO.

Las sesiones antes indicadas, identifican que dentro de las organizaciones, el ambiente de trabajo juega un papel importante en el comportamiento de los empleados y sus superiores; es de importancia hacer incapié que el CO engloba un conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control

organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento. Así mismo el clima laboral está definido como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y a aspectos como autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación, y condiciones laborales que facilitan su trabajo. Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción laboral y, de ciertas variables personales, como la autoeficacia, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo, no obstante, no basta con solo conocer los resultados arrojados, sino que es necesario generar planes de acción y estrategias que permitan mejorar

oportunamente, las áreas de atención que lo requieran. Esto con el objetivo de analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, proponiendo recomendaciones para mejorar estas variables en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto.

Esta investigación, se guió de la conceptualización de Chiavenato Idalberto, (1975) p. 416. El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales); a partir ello, se determinará el clima laboral existente en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca como entidad del Estado, en donde laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, las cuales en forma conjunta, generan un ambiente que repercute en forma general.

Y Acosta, S, (1996) p. 106. Que definió a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. “las actitudes son determinadas conjuntamente por las actitudes del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser”.

Apoyando a estas conceptualizaciones, la teoría del clima organizacional de Likert permitió durante el desarrollo de esta investigación visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza

del clima, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que se persigue es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Y en cuanto a la satisfacción laboral, la Teoría de los dos factores (Herzberg), que permitió visualizar y conceptualizar los dos factores que influyen en la motivación de un individuo que son: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Y por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

Aunado a esta investigación se tomó como conocimiento más específico a las dimensiones del CO, según Likert (8 dimensiones): Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, de los procesos de influencia, de los procesos de toma de decisiones, de los procesos de planificación, de los procesos de control, y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento y siendo las de mayor relevancia y resumidas en las siguientes: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

Y para la satisfacción laboral las dimensiones de Locke que facilitó tener como referencia las dimensiones de: satisfacción con el trabajo, satisfacción con el salario, satisfacción con las promociones, satisfacción con el reconocimiento, satisfacción con los beneficios, satisfacción con las condiciones de trabajo, satisfacción con la supervisión, satisfacción con los compañeros y la satisfacción con la compañía y la dirección.

De esta forma, la presente investigación, obtuvo resultados, para el cumplimiento de las preguntas de investigación, relativas al CO y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca.

1.5.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:

En este acápite se definen los términos fundamentales en los cuales se basa esta investigación:

- **ACTITUDES:** Son enunciados de evaluación ya sean favorables o desfavorables con respecto a los objetos, a la gente o los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo. Cuando digo “me gusta mi trabajo”, estoy expresando mi actitud acerca del trabajo. Las

actitudes no son las mismas que los valores, pero ambos están interrelacionados.

- **AMBIENTE LABORAL:** La organización para hacer del grupo más eficaz, debe tomar en cuenta cada uno de los distintos aspectos, como son: las instalaciones, la tecnología con que cuenta, la distribución de espacios, los sistemas de motivación, la estructura y el tamaño, tomándolos como factores capaces de influir en el grado de identificación de los trabajadores hacia la organización.
- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. El clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.
- **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:** Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente que cada organización adopta y acumula con el tiempo, que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros.

- **ORGANIZACIÓN:** Son creaciones humanas en las que los individuos interactúan, y principalmente interdependiente trabajan con una estructura para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, para lograr ventajas competitivas y para hacerlo de una manera eficaz, eficiente, obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades y lograr un objetivo común.
- **SATISFACCIÓN LABORAL:** conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas, pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad.

1.5.4. HIPÓTESIS:

Un clima laboral armónico tiene relación directa en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca.

1. 5.5. VARIABLES Y UNIDAD DE ANÁLISIS

DEFINICIÓN DE VARIABLES:

Variable Independiente:

Clima Organizacional en la MDBI.

Variable Dependiente:

Nivel de satisfacción de los trabajadores de la MDBI.

1. 5.6. UNIDAD DE ANÁLISIS

La Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

1. 5.7. UNIDAD DE OBSERVACIÓN

Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del
Inca.

1.5.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TABLA N° 01

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACION LABORAL Y SUS DIMENSIONES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
<p><u>Independiente</u></p> <p>Clima organizacional en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autorrealización 2. Involucramiento Laboral 3. Supervisión 4. Comunicación 5. Condiciones laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Poco • Regular • Mucho • Siempre 	<p>de</p> <p>Escala de Likert</p>	Formulario
<p><u>Dependiente</u></p> <p>Nivel de Satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones físicas 2. Beneficio Laboral 3. Políticas 4. Relaciones sociales 5. Desarrollo personal 6. Desempeño de tareas 7. Relación con la autoridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente acuerdo • Acuerdo • Indeciso • Desacuerdo • Totalmente en desacuerdo 	<p>de</p> <p>Escala de Likert</p>	Formulario

Fuente: Elaboración propia, 2010.

1.6. MARCO METODOLÓGICO

1.6.1. Método y diseño de la investigación:

Por la naturaleza de los objetivos que se persiguen es correlacional (busca determinar el grado de asociación estadística positiva o negativa entre 02 variables). Por la naturaleza de los datos es un estudio cuantitativo (se procesan datos numéricos). Por su temporalización se trata de un estudio transversal (pues se permite estimar la magnitud y distribución de una condición en un momento dado). Por el tipo de manipulación de las variables se trata de un estudio no experimental (pues el evento observado ya sucedió).

1.6.2. Población y muestra

1.6.2.1. Población

La población de estudio está conformada por todo el personal que labora en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, bajo el Régimen del Decreto Legislativo 276 y Régimen de Contratación Administrativa de Servicios (RECAS). Son 326 trabajadores.

1.6.2.2. Muestra

La muestra está constituida por 144 trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

- Unidad de análisis Municipalidad

- N° de Personas 144
- Muestra Se utilizó el muestreo Aleatorio simple.

Para la selección del tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

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

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población total de MDBI (326 trabajadores)
- Z² = Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo cual equivale a un nivel de confianza del 90% en la estimación de la muestra. Por lo tanto el valor de Z = 1.60.

P y q = Representan la probabilidad de estar o no incluidas en la muestra.

De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce ésta probabilidad, por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

(X - u)² = Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina debe ser 0.10 o menos. En este caso se considera 0.05

Luego reemplazando los datos en la ecuación anterior se obtuvo una muestra de **144** trabajadores a encuestar.

$$n = \frac{(1.60)^2 * 326 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (326 - 1) + (1.60)^2 * 0.5 * 0.5} = 144$$

1.6.3. Instrumentos de recolección de datos.

El instrumento empleado en el presente estudio es la “Escala de Opiniones CL”, para medir el clima organizacional y la “Escala de Opiniones SL”, para medir la satisfacción laboral que fue diseñada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú).

Para esta medición se aplicaron dos cuestionarios, el primero se refirió al clima laboral (CL-SPC) y el segundo a la satisfacción laboral (SL-SPC). Cabe mencionar que los cuestionarios responden a una escala de Likert con 05 opciones de respuesta a mayor puntuación mayor es la percepción de este factor.

El cuestionario de clima laboral definido operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral, constó de 50 ítems agrupados en cinco factores: Autorrealización,

Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Los criterios que se tomaron en cuenta fueron: Ninguno o nunca (1 punto), poco (2 puntos), regular o algo (3 puntos), mucho (4 puntos) y todo o siempre (5 puntos).

El cuestionario de satisfacción laboral entendido como actitud del trabajador hacia su propio trabajo, constó de 36 ítems asociados a 7 factores: Condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad. Los criterios que se tomaron en cuenta fueron:

Totalmente en desacuerdo (1 punto), Desacuerdo (2 puntos),

Indeciso (3 puntos), Acuerdo (4 puntos) y Totalmente de acuerdo (5 puntos).

Confiabilidad de los cuestionarios de medición: El promedio de los valores de **ALFA DE CRONBACH** para el **clima organizacional es de (0.96) y para la satisfacción laboral es de (0.73).**

La confiabilidad es la “exactitud o precisión de un instrumento de medición” (Kerlinger, p. 459).

De acuerdo a Hernández Sampieri et al, (2003) los coeficientes de confiabilidad puede oscilar entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. Por lo tanto, se puede considerar que los instrumentos de recolección de datos de las variables clima organizacional y satisfacción laboral tienen valores respetables de confiabilidad.

1.6.4 Procesamiento de la Información.

Para el análisis de la información se empleó lo siguiente:

- Cuadros y gráficos estadísticos para variables cualitativas
- La prueba Chi Cuadrado de Independencia se utilizó para analizar la relación de dependencia y/o independencia entre dos variables cualitativas. Esta prueba permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas (cualitativas). Es necesario resaltar que esta prueba indica si existe o no una relación entre las variables, pero no señala el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia. La prueba estadística de chi cuadrado es una herramienta estadística útil para contrastar la hipótesis formulada.
- Para el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico informático SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 15 para Windows 9, así como Microsoft Excel (hoja de cálculo).

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA

1. Creación del Municipio de Los Baños del Inca.

El Distrito de Los Baños del Inca se crea por Ley 13251, promulgada el 7 de septiembre de 1959, conformado por los caseríos de Otuzco, Pullucana, Los Baños, la comunidad de Huairapongo, en la parte que colinda con el Distrito de Llacanora y las haciendas Otuzco, Santa Teresita, Tartar, de la Beneficiencia, Santa Ursula, Chaquil y Luchupucro.

2. Jurisdicción.

El Distrito de Los Baños del Inca corresponde a uno de los 12 distritos de la Provincia de Cajamarca y se encuentra ubicado en los 7° 9' 30'' de Latitud Sur y a 68° 27' 48'' de longitud oeste, en el sector central y septentrional de la provincia, con una altitud de 2667 m.s.n.m. Limita con los siguientes distritos: por el Norte con Encañada; por el Sur con Llacanora y Namora; por el Este con Encañada; y, por el Oeste con Cajamarca distrito capital de la provincia. El territorio del distrito tiene una extensión de 276.4 km², con una población residente de 31,764 habitantes, según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 2005.

Los Baños del Inca constituye una circunscripción político - administrativa de nivel distrital, que determina el ámbito territorial de gobierno y administración local del Estado, su población está integrada por su identidad histórico - cultural y un ámbito geográfico que sirve de soporte de sus relaciones sociales, económicas y administrativas.

3. Finalidad.

La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca promueve el desarrollo integral y sustentable de la localidad, a fin de generar mayores oportunidades para el desarrollo humano y elevar la calidad de vida de la población, debiendo para ello incrementar la productividad y competitividad de la economía local y la calidad en la provisión de bienes y servicios de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y metropolitanos de desarrollo.

4. Objeto

La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca tiene como objeto la planificación, ejecución, promoción, regulación y control, a través de sus organismos e instancias municipales, del conjunto de acciones destinadas a promover el bienestar del ciudadano y el desarrollo integral y armónico en la jurisdicción.

5. Visión del desarrollo local.

Los Baños del Inca primer balneario turístico termalista del Perú, con una industria agropecuaria competitiva, ambientalmente sustentable, integrado socialmente, como base para la igualdad de oportunidades y la realización de las personas que integran la comunidad.

6. Misión institucional.

La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca promueve la gobernabilidad democrática en la localidad, asegurando la mayor participación ciudadana en la formulación de las políticas públicas locales y en la gestión y fiscalización de las acciones municipales, desarrollando al máximo sus capacidades para brindar bienes y servicios públicos de alta calidad, con la mayor eficacia y eficiencia haciendo un uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos, promoviendo sinergias con las inversiones de otras instituciones del Estado y del sector privado, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la jurisdicción.

7. Funciones y competencias institucionales.

La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca ejerce, de manera exclusiva o compartida, una función promotora, normativa y reguladora, así como las funciones de ejecución, fiscalización y control en las materias de sus competencia y atribución que se señalan en la Constitución Política del Perú, la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Municipalidades; en concordancia y cumplimiento de las demás disposiciones legales y normativas que le corresponden como parte del Sector Público en el Perú.

Las funciones generales de la municipalidad señaladas en las normas sustantivas de su ordenamiento legal son:

- a) Aprobar su organización interna y su presupuesto.
- b) Aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil.
- c) Administrar sus bienes y rentas.

- d) Crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, conforme a ley.
- e) Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad.
- f) Planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial.

CAPÍTULO III

DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El clima organizacional y la satisfacción laboral identificados en la investigación a través de la aplicación de los cuestionarios demuestran que estos dos grandes aspectos tienen un accionar relevante en el

funcionamiento de toda organización y la Municipalidad no es ajena a esta manifestación que es parte de la vida institucional todos los días de su existencia. En este sentido, es particularmente importante que las autoridades municipales establezcan y fomenten un ambiente organizacional que fortalezca el clima organizacional y la satisfacción laboral con lo cual lograrán una mayor motivación y desempeño laboral como consecuencia.

Para este trabajo de investigación de diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral se aplicaron dos tipos de cuestionarios con la escala de Likert. Uno para identificar el clima organizacional y otro para determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, obteniéndose los siguientes resultados generales:

3.1. CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS Y LABORALES DE LOS TRABAJADORES

TABLA N° 02

Edad de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de los
Baños del Inca

Rangos de edad	Frecuencia	Porcentaje (%)
20 - 30 años	47	32.6
31 - 40 años	59	41.0
41 - 50 años	24	16.7
51 - 60 años	13	9.0
61 a más años	1	0.7
Total	144	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Interpretación:

En la tabla se aprecia que la mayoría de los trabajadores corresponden al grupo de edad de entre 30 y 40 años. Si se suma los mayores porcentajes se observa que el 73.6% de trabajadores corresponden a grupos entre 20 y 40 años, lo cual demuestra que en términos generales se cuenta con personal relativamente joven, que podrían presentar predisposición a mejoras en el ambiente de trabajo. Porcentajes inferiores agrupan a trabajadores con mayor experiencia.

TABLA N° 03

Género de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de los
Baños del Inca

Sexo de los informantes	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	51	35.4
Masculino	93	64.6
Total	144	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

Los resultados de la encuesta reflejan que la mayoría de los trabajadores encuestados correspondieron al sexo masculino (64.6%), esta situación es frecuente en diversas instituciones públicas o privadas, pues en términos generales son más los varones incorporados al mercado laboral, aun cuando se aprecia que las mujeres van insertándose paulatinamente.

TABLA N° 04

Condición laboral de los trabajadores que laboran en la Municipalidad
Distrital de los Baños del Inca

Condición Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	27	18.8
Contratado	32	22.2
Funcionarios	9	6.3
Cas	76	52.8
Total	144	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

De los 144 colaboradores encuestados es importante resaltar que el 52.8% fueron del CAS, personal que como se sabe no son precisamente los que más contentos están en cualquier institución, es probable que tengan una relevante incidencia en la calificación del clima organizacional y su efecto en la satisfacción laboral de la Municipalidad.

TABLA N° 05:

Tiempo de servicio de los trabajadores que laboran en la Municipalidad
Distrital de los Baños del Inca

Tiempo de servicios	Frecuencia	Porcentaje (%)
00 - 05	82	56.9
06 - 10	35	24.3
11 - 20	20	13.9
21 a más	7	4.9
Total	144	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación

Es importante resaltar que de los 144 colaboradores encuestados, el 56.9% tienen una antigüedad de trabajo hasta 5 años, lo cual quiere decir que el personal es relativamente nuevo, tal vez por una cuestión política que siempre hay cambios de personal cada vez que ingresa una nueva gerencia municipal. Esto puede alterar la percepción del clima organizacional.

TABLA N° 06:

Categoría Ocupacional de los trabajadores que laboran en la Municipalidad
Distrital de los Baños del Inca

Categoría ocupacional	Frecuencia	Porcentaje
Empleado	130	90.3
Obrero	14	9.7
Total	144	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación

En este aspecto de la categoría ocupacional puede observarse que la mayoría de encuestados de la muestra son empleados (130) que representan el 90.3%. Es necesario resaltar que por la misma naturaleza de actividades de la institución esto es algo normal y que no incidirá en el resultado de lo que perciben respecto al clima y la satisfacción laboral.

3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Los cuestionarios aplicados con la escala de Likert orientados a determinar el clima organizacional exploró factores tales como: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

TABLA N° 07

PONDERACIÓN DE RESPUESTA A LOS FACTORES

RESPUESTAS		PONDERACIÓN
NUNCA	(N)	1
POCO	(P)	2
REGULAR	(R)	3
MUCHO	(M)	4
SIEMPRE	(S)	5

Fuente: Elaboración propia, 2010

Con la aplicación de los factores mencionados y su correspondiente ponderación se determinó calificar el clima organizacional existente en la Municipalidad distrital de Baños del Inca sólo en tres dimensiones que son:

“Bueno”, “regular” y “malo”; dependiendo del valor entre **1 y 5** que tengan en promedio cada uno de los factores investigados.

A continuación se presenta una tabla en la cual se precisa la calificación de la percepción de los trabajadores de la MDBI en base a las tres dimensiones:

TABLA N° 08

Ponderación cualitativa para calificar el clima organizacional y la satisfacción laboral

RANGOS DE CALIFICACIÓN DE PERCEPCIÓN SEGÚN LIKERT				
1	2	3	4	5
MALO		REGULAR	BUENO	

Fuente: Elaboración propia, 2010

Esta tabla se utilizará no sólo para calificar la percepción en promedio de las dimensiones sobre el clima organizacional sino también para la satisfacción laboral.

En general la percepción de los trabajadores de la MDBI respecto al clima organizacional fue calificada como regular según se puede observar en las tablas y gráficos siguientes:

TABLA N° 09

Calificación total del clima organizacional por los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Calificación Clima Organizacional	Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre	TOTAL
Ponderación	1	2	3	4	5	
Autorrealización	150	462	643	545	72	1872
Involucramiento laboral	35	248	578	758	109	1728
Supervisión	98	229	393	253	35	1008
Comunicación	74	282	530	468	76	1430
Condiciones laborales	95	296	434	294	33	1152
TOTAL	452	1517	2578	2318	325	7190
%	6	21	36	32	5	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2010

TABLA N° 10

Promedio General por dimensión del clima organizacional por los
trabajadores de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca

Dimensiones	Promedio	Rangos de Calificación	Descripción
Autorrealización	2,96	2-3	Regular
Involucramiento laboral	3,38	3-4	Regular
Supervisión	2,9	2-3	Regular
Comunicación	3,14	3-4	Regular
Condiciones laborales	2,89	2-3	Regular
Promedio General	3.05		REGULAR

Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

En las tablas 09 y 10, se puede apreciar la calificación general que los trabajadores dieron al clima organizacional, obteniéndose una calificación cualitativa de regular, esto quiere decir que el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca se encuentra en un nivel de debilidad. Faltan varios aspectos a mejorar para alcanzar el objetivo el cual *es un clima organizacional absolutamente gratificante*. Se puede apreciar que en los promedios individuales por dimensión, ninguno alcanza el nivel 5, que corresponde a una buena satisfacción de acuerdo a la misma, esto quiere decir, que dentro de las dimensiones evaluadas son pocos los colaboradores que aceptan o se resignan a la situación de alguna dimensión en específico.

La dimensión **mejor valorada** es la dimensión **Involucramiento Laboral con un promedio de 3.38**, el cual corresponde a la calificación cualitativa de **Regular**, lo cual se puede entender como: los colaboradores se sienten comprometidos con el éxito de la organización, cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización, los compañeros de trabajo cooperan entre sí, esto es importante para que la organización logre sus objetivos, pero que aún falta fortalecer ciertos puntos débiles desde la dirección como incentivar la colaboración entre el personal de las diferentes áreas, apoyar a que los trabajadores aseguren sus niveles de logro, supervisar que el jefe se interese por el éxito de su personal a su cargo.

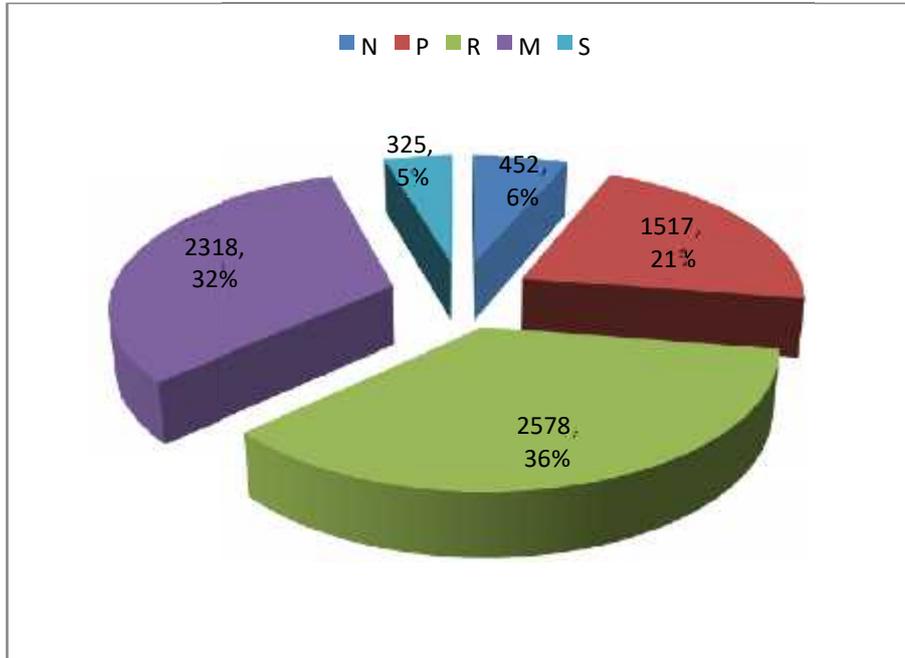
De igual manera la dimensión **comunicación** con un **promedio de 3.14** en la escala cuantitativa, el cual corresponde a la calificación cualitativa de **Regular**, la cual puede entenderse como: Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo, es posible la interacción con personas de mayor jerarquía, es posible la interacción con personas de mayor jerarquía, los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.

Por otro lado, la dimensión con menor calificación es la de **Condiciones laborales** con un **promedio de 2,89** en la calificación cuantitativa, el cual corresponde a **regular** en la calificación cualitativa. De igual forma la dimensión **Supervisión** con un promedio de **2,9** en la misma tendencia, y la dimensión de **autorrealización** con un promedio de **2,96**.

Existe una aparente contradicción entre la dimensión **involucramiento laboral** con una valoración de **3,38** y la dimensión **autorrealización** con una valoración de **2,96** debiendo ser ésta la más valorada, pero una de las características que pudo haber influido a que esto suceda, se puede deber a que el 36% de trabajadores son contratados bajo el régimen de Contrato Administrativo de Servicios (CAS) que son los más vulnerados en sus derechos, por no contar con estabilidad laboral y los que son sometidos a remuneraciones muy bajas. Por tanto, pueden estar involucrados con el trabajo pero más no se sienten autorrealizados.

GRÁFICO N° 01

Calificación total del clima organizacional por los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

GRÁFICO N° 02

Evaluación general del clima organizacional según promedios



Fuente: Elaboración propia, 2010

A continuación se analiza e interpreta la percepción de cada uno de los cinco factores que permitieron calificar el clima organizacional y que según los resultados es **“regular**:

TABLA N° 11

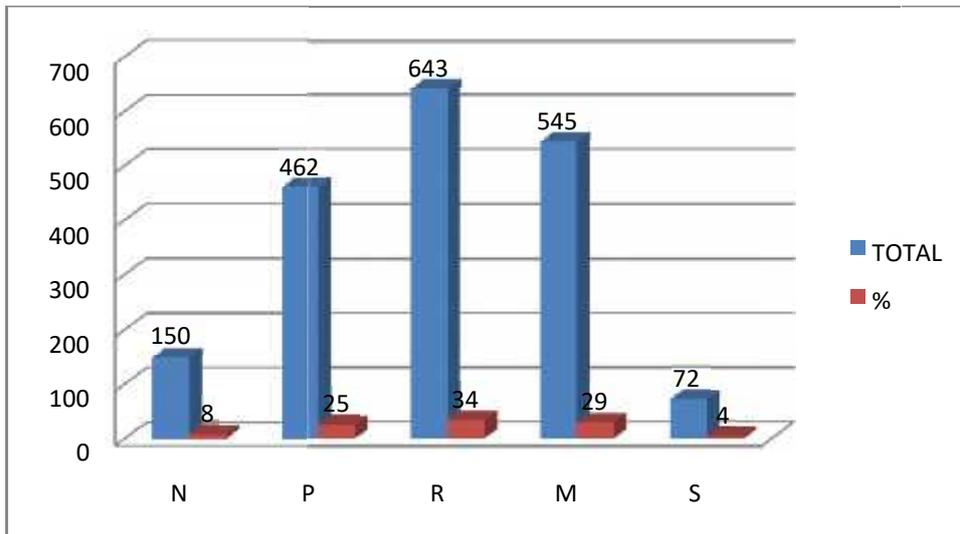
**Autorrealización en el clima organizacional de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca**

Dimensión autorrealización	N	P	R	M	S	TOTAL
	1	2	3	4	5	
Existen oportunidades de progresar en la organización	8	64	48	21	3	144
Los objetivos de trabajo son retadores	4	19	45	63	13	144
Se valora los altos niveles de desempeño	17	35	47	35	10	144
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	2	27	55	53	7	144
Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal	1	17	56	63	7	144
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	2	10	32	89	11	144
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	1	12	52	74	5	144
La organización promueve el desarrollo del personal	17	53	42	30	2	144
Los productos y/o servicios de la Municipalidad, son motivo de orgullo del personal	7	38	50	44	5	144
Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras	15	36	56	32	5	144
Se reconoce los logros en el trabajo	30	52	42	19	1	144
La Municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	10	48	65	18	3	144
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	36	51	53	4	0	144
TOTAL	150	462	643	545	72	1872
PORCENTAJE	8%	25%	34%	29%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRAFICO N° 03

Autorrealización en el clima organizacional calificado por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Interpretación:

Luego de aplicadas las encuestas tipo cuestionario con la escala de Likert a los 144 trabajadores de la población muestral, se observa que respecto al factor **AUTORREALIZACIÓN**, el **34%** (643 trabajadores) percibe este factor con calificación de **regular**.

TABLA N° 12

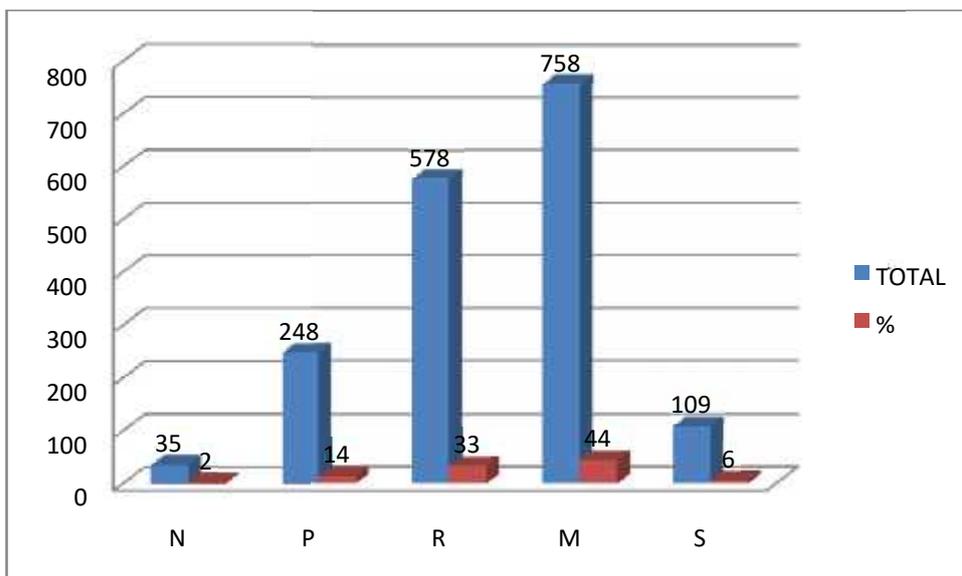
Involucramiento laboral en el clima organizacional de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Dimensión involucramiento laboral	N	P	R	M	S	TOTAL
	1	2	3	4	5	
Se siente comprometido con el éxito de la organización	0	16	35	82	11	144
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	0	11	46	73	14	144
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	9	26	49	53	7	144
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	0	26	65	44	9	144
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	10	27	31	71	5	144
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización	1	15	42	75	11	144
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	2	16	47	68	11	144
Los trabajadores están comprometidos con la organización	1	24	41	70	8	144
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	0	16	51	68	9	144
En la oficina se hacen mejor las cosas cada día	2	12	58	63	9	144
En la organización se afrontan y superan los obstáculos	2	11	64	56	11	144
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	8	48	49	35	4	144
TOTAL	35	248	578	758	109	1728
PORCENTAJE	2%	14%	33%	44%	6%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRAFICO N° 04

Involucramiento laboral en el clima organizacional de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

Luego de analizar las percepciones de la población muestral emitidas a través del cuestionario de acuerdo a la escala de Likert,

se aprecia que en promedio el factor INVOLUCRAMIENTO LABORAL obtuvo un calificativo de **44%** (758 opiniones) que indica que el factor es percibido como **“Bueno”**.

TABLA N° 13

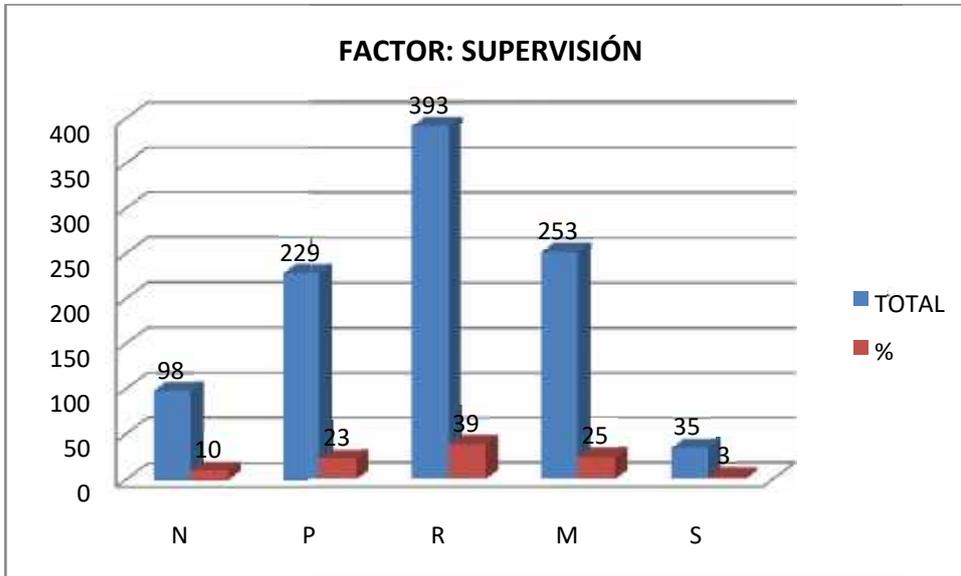
Supervisión en el clima organizacional de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Dimensión Supervisión	N	P	R	M	S	TOTAL
	1	2	3	4	5	
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	10	47	49	29	9	144
La evaluación que se hace del trabajo , ayuda a mejorar la tarea	0	11	53	70	10	144
Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros	21	31	62	28	2	144
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	20	36	59	28	1	144
Existe una buena administración de los recursos	13	40	55	30	6	144
Los jefes promueven la capacitación que se necesita	21	42	55	21	5	144
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	13	22	60	47	2	144
TOTAL	98	229	393	253	35	1008
PORCENTAJE	10%	23%	39%	25%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRAFICO N° 05

Supervisión en el clima organizacional de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

Luego de analizar las percepciones de la población muestral emitidas a través del cuestionario de acuerdo a la escala de Likert, se observa que en promedio el factor SUPERVISIÓN obtuvo un calificativo de **39%** que indica que el factor es percibido como **“regular”**. Debe buscarse los mecanismos para fortalecer este factor para tratar de mejorarlo en lo posible para conseguir una mayor motivación y compromiso de los trabajadores.

TABLA N° 14

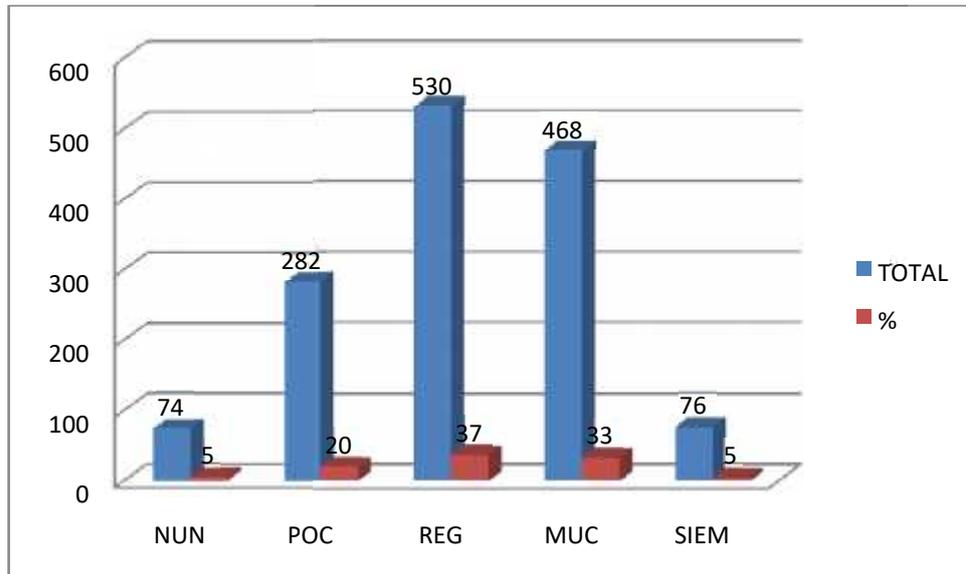
Comunicación en el clima organizacional de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Dimensión comunicación	N	P	R	M	S	TOTAL
	1	2	3	4	5	
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	0	22	84	35	3	144
En mi oficina, la información fluye adecuadamente	0	21	46	72	5	144
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	1	18	45	65	15	144
Existen suficientes canales de comunicación	2	18	68	41	15	144
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	7	22	30	74	11	144
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	4	20	61	50	9	144
La organización fomenta y promueve la comunicación	5	46	54	35	4	144
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	3	18	59	59	5	144
Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización	6	44	50	37	7	144
Se conocen los avances en otras áreas de la organización	46	53	33	10	2	144
TOTAL	74	282	530	478	76	1440
PORCENTAJE	5%	20%	37%	33%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRÁFICO N° 06

Comunicación en el clima organizacional de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

Luego de analizar las percepciones de la población muestral emitidas a través del cuestionario de acuerdo a la escala de Likert, se aprecia que en promedio el factor COMUNICACIÓN obtuvo un calificativo de **37%** que indica que el factor es percibido como **“regular”**. Debe buscarse los mecanismos para fortalecer este factor y conseguir una mayor motivación y compromiso de los trabajadores.

TABLA N° 15

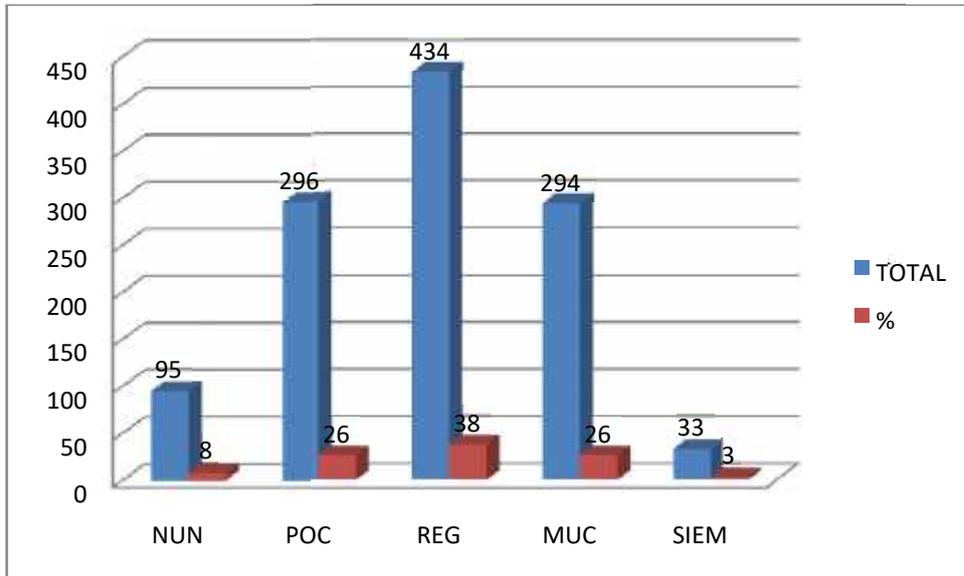
Condiciones laborales en el clima organizacional de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

CONDICIONES LABORALES						
Dimensión condiciones laborales	N	P	R	M	S	TOTAL
	1	2	3	4	5	
En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo	4	38	63	38	1	144
Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo	21	51	43	29	0	144
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	5	30	53	48	8	144
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	27	64	39	14	0	144
Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución	4	16	46	66	12	144
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	10	25	58	45	6	144
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	8	37	66	33	0	144
Existe un trabajo justo en la organización	16	35	66	21	6	144
TOTAL	95	296	434	294	33	1152
PORCENTAJE	8%	26%	38%	26%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRÁFICO N° 07

Condiciones laborales en el clima organizacional de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

Luego de analizar las percepciones de la población muestral emitidas a través del cuestionario de acuerdo a la escala de Likert, se aprecia que en promedio el factor **CONDICIONES LABORALES** obtuvo un calificativo de **38%** (434 opiniones) que indica que el factor es percibido como **“regular”**.

3.3. LA SATISFACCIÓN LABORAL

En general la percepción de los trabajadores de la MDBI respecto a la satisfacción laboral fue calificada como regular según se puede observar en las tablas y gráficos siguientes:

TABLA N° 16
PONDERACIÓN DE CADA UNA DE LAS RESPUESTAS A LOS
FACTORES

		PONDERACIÓN
Totalmente de acuerdo	TA	5
Acuerdo	A	4
Indeciso	I	3
Desacuerdo	D	2
Totalmente en desacuerdo	TD	1

Fuente: Elaboración propia, 2010

TABLA N° 17
 Calificación total de la satisfacción en trabajadores que laboran en la
 Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Calificación total satisfacción laboral	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Dimensión	1	2	3	4	5	
Condiciones físicas y/o materiales	79	375	111	121	34	720
Beneficios sociales y/o remunerativas	119	196	83	127	51	576
Políticas administrativas	107	168	111	208	126	720
Relaciones sociales	110	195	71	104	96	576
Desarrollo personal	273	459	61	66	5	864
Desempeño de tareas	202	242	27	179	214	864
Relación con la autoridad	234	381	96	88	65	864
TOTAL	1124	2016	560	893	591	5184
%	22	39	11	17	11	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2010

TABLA N° 18

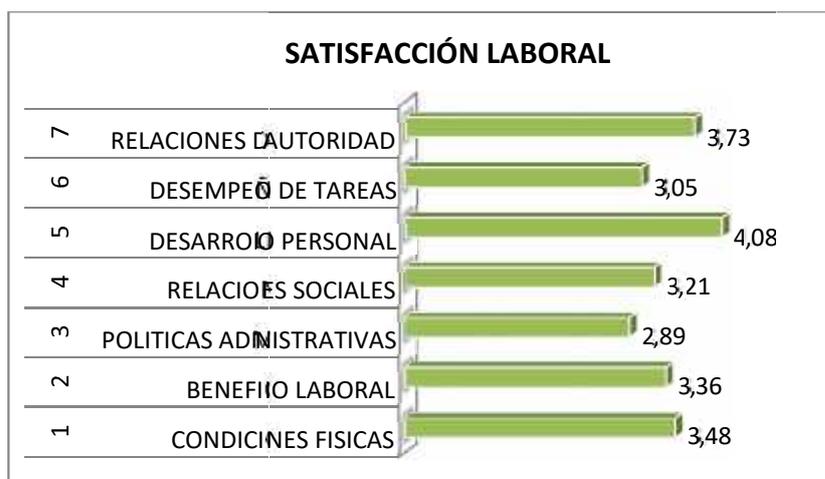
Promedio General por Factor de la satisfacción en trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Factores	Promedio	Rangos de Calificación	Descripción
Condiciones Físicas	3,48	3-4	Regular
Beneficio Laboral	3,36	3-4	Regular
Políticas Administrativas	2,89	2-3	Regular
Relaciones Sociales	3,21	3-4	Regular
Desarrollo Personal	4,08	4-5	Bueno
Desempeño de Tareas	3,05	3-4	Regular
Relaciones con la autoridad	3,73	3-4	Regular
Promedio General	3,40		REGULAR

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRÁFICO N° 08

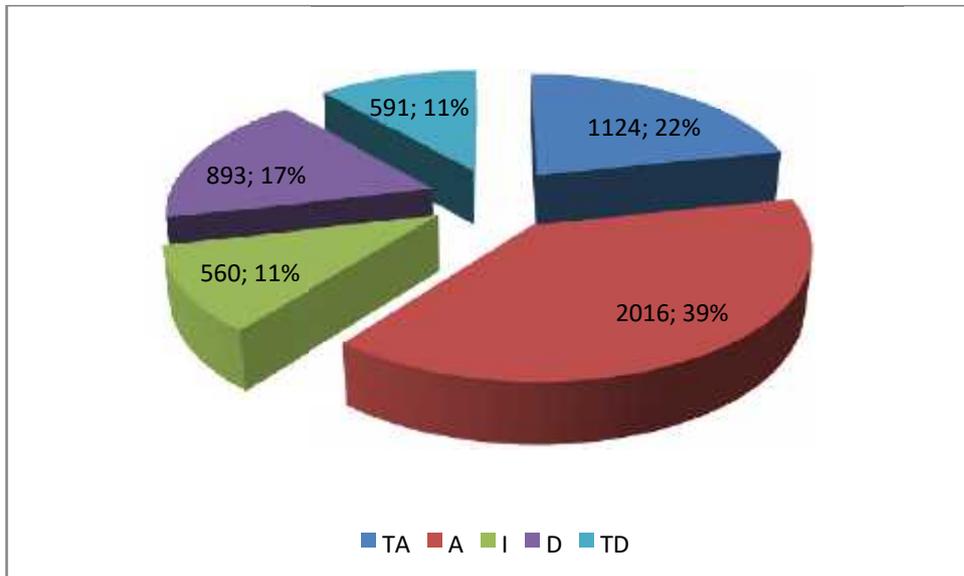
Promedio General por Factor de la satisfacción en trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

GRÁFICO N° 09

Calificación total satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

Según las opiniones vertidas a través de los cuestionarios aplicados, los trabajadores en general tiene la percepción de que la satisfacción laboral es “regular” ya que el 39% respondió que así lo percibe.

A continuación se analiza e interpreta la percepción de cada uno de los siete factores que permitieron calificar a la satisfacción laboral y que según los resultados es también “regular:

TABLA N° 19

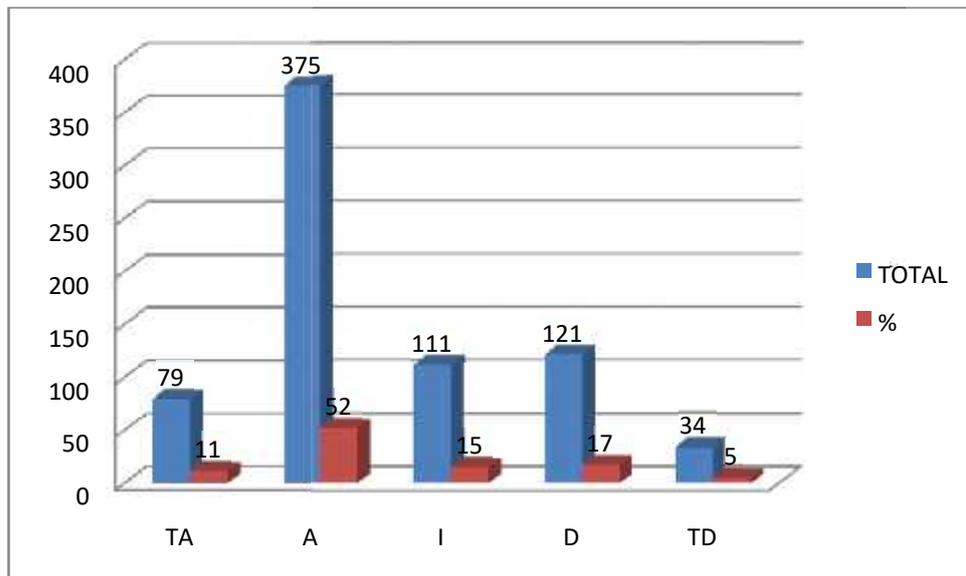
Condiciones físicas en la satisfacción de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Dimensión condiciones físicas	TA	A	I	DA	TD	TOTAL
	5	4	3	2	1	
La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores	19	80	15	24	6	144
El ambiente donde trabajo es confortable	21	67	35	16	5	144
La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable	10	55	27	36	16	144
En el ambiente físico en donde me ubico, trabajo cómodamente	21	92	13	15	3	144
Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias	8	81	21	30	4	144
TOTAL	79	375	111	121	34	720
PORCENTAJE	11%	52%	15%	17%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRÁFICO N° 10

Condiciones físicas en la satisfacción de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

El gráfico N° 10 en la dimensión de condiciones físicas muestra 52% como mayor porcentaje tendiendo al calificativo de acuerdo. Debe mantenerse y fortalecerse este factor y así conseguir mayor motivación, compromiso, y un mejor desempeño laboral.

TABLA N° 20

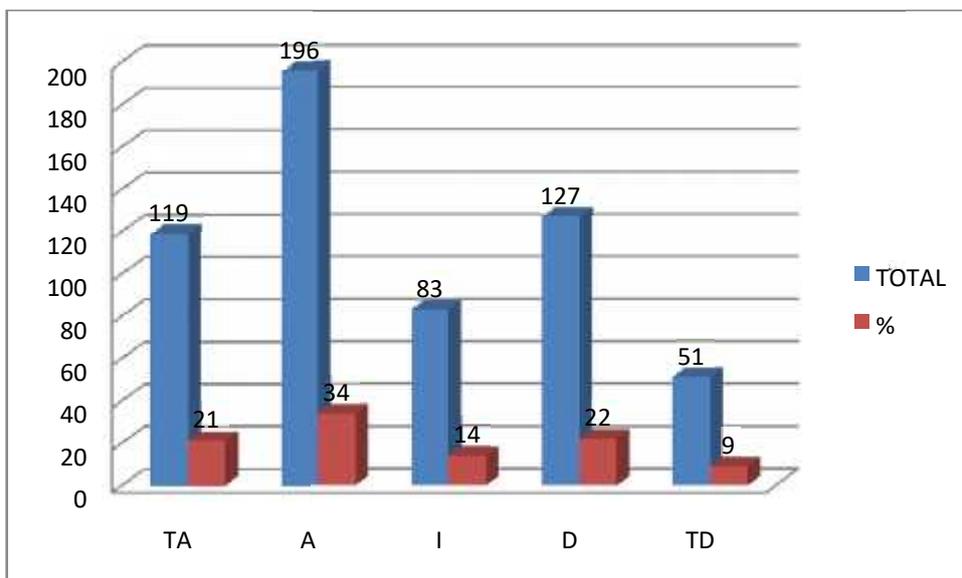
Beneficio laboral en la satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad
Distrital de los Baños del Inca

Dimensión beneficio laboral	TA	A	I	DA	TD	TOTAL
	5	4	3	2	1	
La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando	3	18	38	56	29	144
Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	7	21	28	67	21	144
Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo	55	75	11	2	1	144
Me siento complacido con la actividad que realizo	54	82	6	2	0	144
TOTAL	119	196	83	127	51	576
PORCENTAJE	21%	34%	14%	22%	9%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRAFICO N° 11

Beneficio laboral en la satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad
Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

El gráfico N° 11 en la dimensión de beneficio laboral muestra el 34% como mayor porcentaje tendiendo al calificativo de acuerdo. Debe mantenerse y fortalecerse este factor.

TABLA N° 21

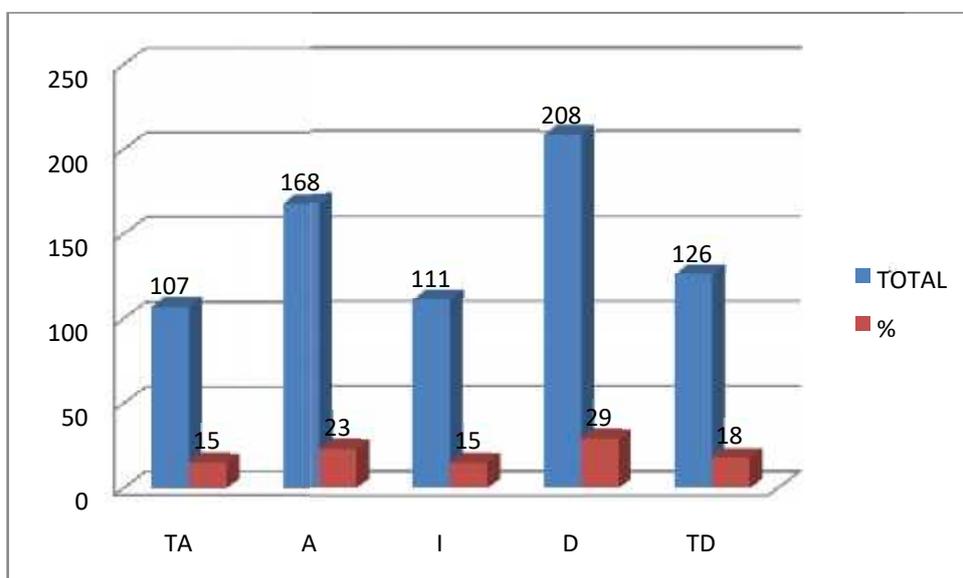
Políticas administrativas en la satisfacción de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Dimensión políticas administrativas	TA	A	I	DA	TD	TOTAL
	5	4	3	2	1	
Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo	40	57	18	19	10	144
Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable	6	30	28	58	22	144
Me disgusta mi horario	11	19	16	63	35	144
El horario de trabajo me resulta incomodo	6	19	25	50	44	144
No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias	44	43	24	18	15	144
TOTAL	107	168	111	208	126	720
PORCENTAJE	15%	23%	15%	29%	18%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRAFICO N° 12

Políticas administrativas en la satisfacción de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

En el gráfico N° 12 se muestra la satisfacción laboral referente a la dimensión de políticas administrativas que fue evaluada por los trabajadores encuestados con una calificación del 29%; porcentaje que indica insatisfacción. Se debe buscar la manera de fortalecerlo y de esta manera conseguir una mayor motivación, compromiso y desempeño laboral.

TABLA N° 22

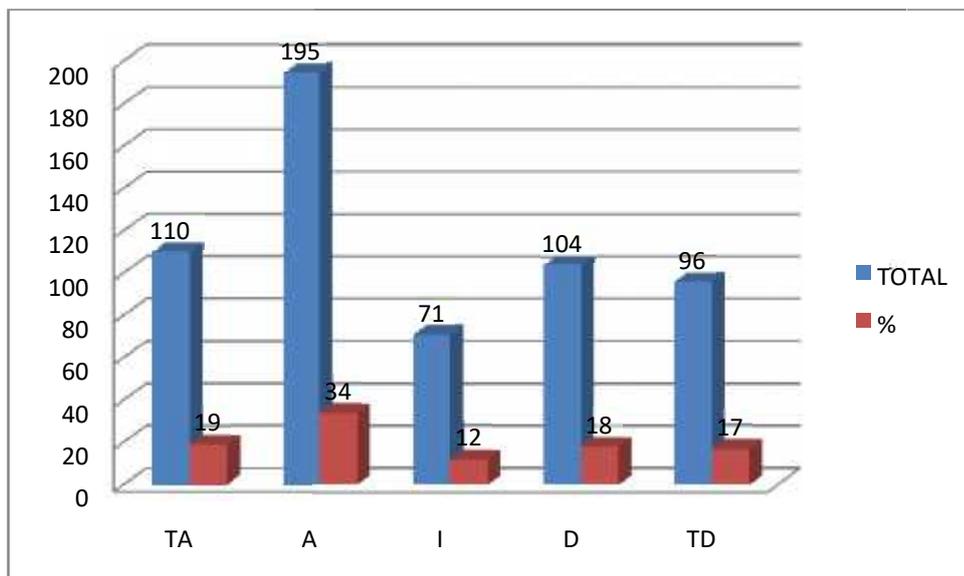
Relaciones sociales en la satisfacción de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Dimensión relaciones sociales	TA	A	I	D	TD	TOTAL
	5	4	3	2	1	
Me agrada trabajar con mis compañeros	58	73	9	3	1	144
Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo	0	10	9	72	53	144
La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo	50	74	14	5	1	144
No me siento a gusto con mis compañeros	2	38	39	24	41	144
TOTAL	110	195	71	104	96	576
PORCENTAJE	19%	34%	12%	18%	17%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRÁFICO N° 13

Relaciones sociales en la satisfacción de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

El gráfico N° 13 en su dimensión de relaciones sociales muestra el porcentaje en satisfacción 34% de las puntuaciones proporcionadas por los trabajadores del estudio.

TABLA N° 23

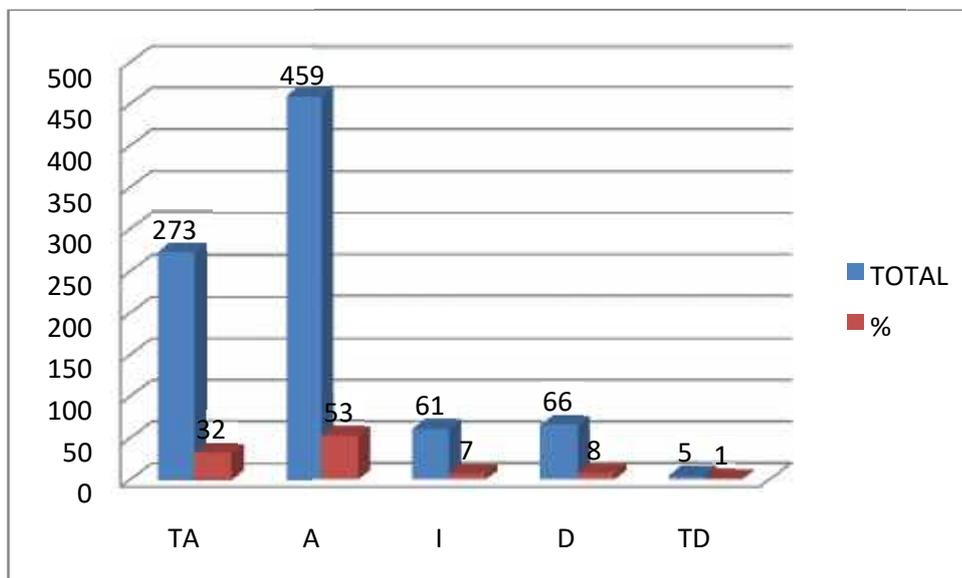
Desarrollo personal en la satisfacción de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Dimensión desarrollo personal	TA	A	I	DA	TD	TOTAL
	5	4	3	2	1	
El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones	28	87	10	18	1	144
Siento que el trabajo que hago es justo para mi forma de ser	31	87	15	10	1	144
La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	74	65	1	4	0	144
Mi trabajo permite desarrollarme personalmente	52	64	21	7	0	144
Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	45	80	4	12	3	144
Mi trabajo me hace sentir realizado	43	76	10	15	0	144
TOTAL	273	459	61	66	5	864
PORCENTAJE	32%	53%	7%	8%	1%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRÁFICO N° 14

Desarrollo personal en la satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

En las respuestas de percepción aplicadas a los 144 trabajadores de la población, el calificativo en general del factor **DESARROLLO PERSONAL** es de **53%**; lo cual se puede interpretar como “bueno” lo cual es beneficioso que suceda porque permitirá una mejor satisfacción y motivación de los trabajadores de la MDBI.

TABLA N° 24

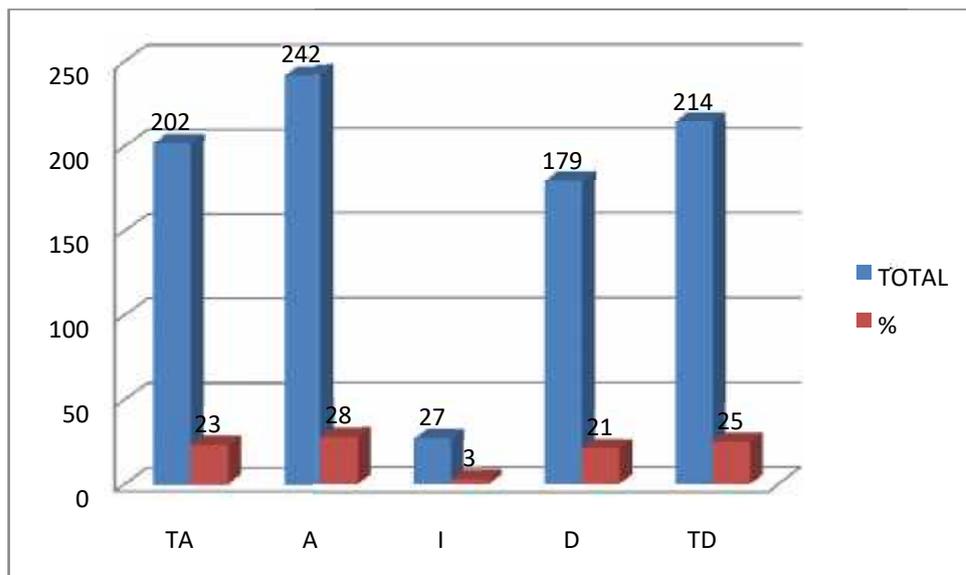
Desempeño de tareas en la satisfacción de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Dimensión desempeño de tareas	TA	A	I	DA	TD	TOTAL
	5	4	3	2	1	
Me siento bien con lo que hago	2	4	7	54	77	144
Me siento realmente útil con la labor que realizo	74	64	2	4	0	144
Las tareas que realizo percibo como algo sin importancia	4	14	2	64	60	144
Mi trabajo me aburre	0	8	8	52	76	144
Me gusta el trabajo que realizo	45	88	7	4	0	144
Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	77	64	1	1	1	144
TOTAL	202	242	27	179	214	864
PORCENTAJE	23%	28%	3%	21%	25%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRÁFICO N° 15

Desempeño de tareas en la satisfacción de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

El gráfico N° 15 correspondiente al factor desempeño de tareas en la calificación de los trabajadores muestra el 28% en la calificación de acuerdo; tendiendo a la insatisfacción en 25%.

TABLA N° 25

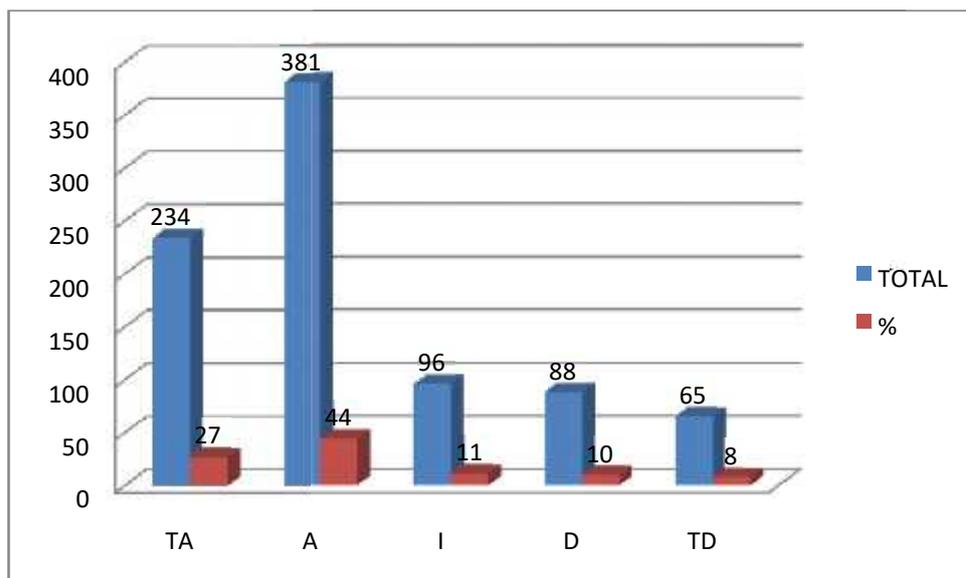
Relaciones con la autoridad en la satisfacción de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca

Dimensión relación con la autoridad	TA	A	IN	DA	TD	TOTAL
	5	4	3	2	1	
Mi jefe (s) (son) comprensivo (s)	46	66	20	11	1	144
Siento que recibo de parte de la empresa maltrato	7	17	16	58	46	144
Es grata la disposición de mi jefe (s) cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo	44	82	12	3	3	144
Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	64	62	5	6	7	144
La relación que tengo con mis superiores es cordial	45	80	11	6	2	144
Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo	28	74	32	4	6	144
TOTAL	234	381	96	88	65	864
PORCENTAJE	27%	44%	11%	10%	8%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2010

GRÁFICO N° 16

Relaciones con la autoridad en la satisfacción de los trabajadores de la
Municipalidad Distrital de los Baños del Inca



Fuente: Elaboración propia, 2010

Interpretación:

El gráfico N° 16 en la dimensión relación con la autoridad en la satisfacción de los trabajadores, muestra en un mayor porcentaje el calificativo de acuerdo en 44%.

3.4. ANÁLISIS DE RELACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN (CHI CUADRADO)

Para dar respuesta al tercer objetivo que es establecer la relación del clima organizacional en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca. Se procedió a contrastar la hipótesis, para ello, se utilizó la prueba de independencia de criterios Chi o Ji Cuadrado para poder determinar la asociación estadística entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los procedimientos fueron los siguientes:

1. Las hipótesis que se plantean en la prueba de Chi cuadrado:

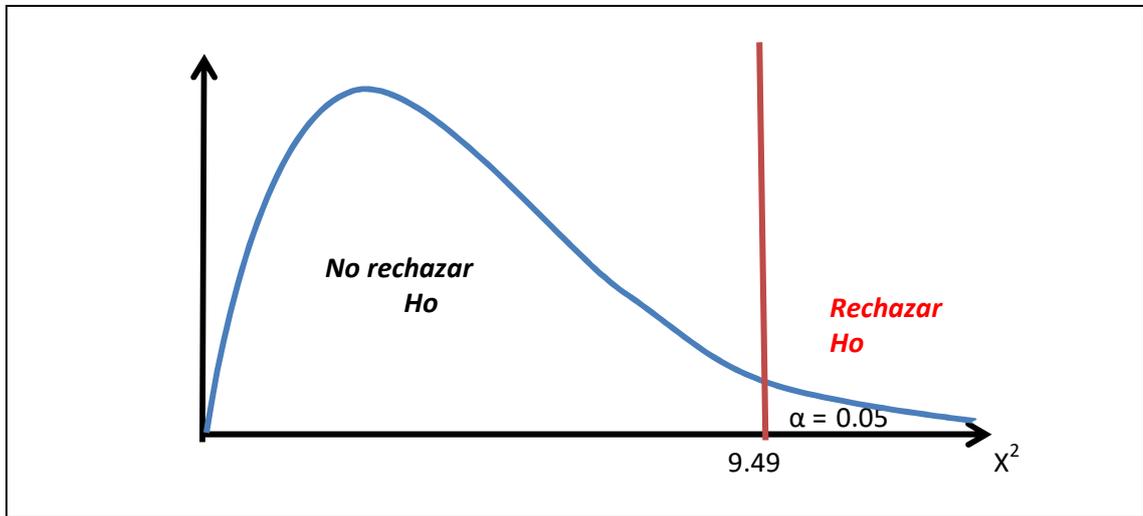
Ho: El clima laboral no se relaciona de forma directa con la satisfacción laboral.

H1: El clima laboral si se relaciona de forma directa con la satisfacción laboral.

2. Estadístico de prueba: Chi cuadrado con nivel de significancia del 5% y con 4 grados de libertad. Según la tabla de Distribución Chi cuadrado.

3. Región crítica : Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$ con 4 Grados de libertad.

El valor crítico es: $X_{1^2,0,95,4} = 9.49$.



4. Cálculos

Para hacer la prueba Chi cuadrado, se clasificó cada variable de acuerdo a tres categorías: Malo, Regular y Bueno. Luego con el programa SPSS, se aplicó dicho test, obteniendo los siguientes resultados:

TABLA N° 26: CHI SQUARE TEST

	VALUE	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.831	4	0.019

Fuente: Elaboración propia, 2010

Podemos observar que el valor del Chi cuadrado calculado es igual a 11.831.

5. Decisión:

Tanto el $X_{2\text{calculado}} = 11.831$ es mayor que el $X_{20,95,4} = 9.49$ entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) debido a que los Asymp. Sig (2-sided) = 0.019 son < que el nivel de $\alpha = 0,05$.

6. Conclusión:

Existe un nivel significativo de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca.

CAPITULO IV

CONTRASTACIÓN TEÓRICA Y PROPUESTA

En la teoría del clima organizacional y la satisfacción laboral, las motivaciones dirigen la conducta de las personas y provocan acciones que producen satisfacción. Koontz, (2008), señala que la motivación hace referencia al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta y que la satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, el factor fundamental para que los trabajadores estuvieran o no satisfechos es la motivación, en esta investigación ambos aspectos están dentro de lo que comprende el clima organizacional obviamente armónico o positivo.

Para Chiavenato, 1999, la satisfacción laboral está íntimamente ligada con el clima organizacional. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral, es decir, con los niveles de satisfacción del empleado, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación a los resultados.

En este contexto teórico existente, los resultados encontrados a través de las encuestas aplicadas a la muestra poblacional de 144 trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, y procesadas a través del paquete estadístico Microsoft Excel, demuestran que existe un clima organizacional calificado en promedio como “regular” y una satisfacción laboral percibida como “regular”.

Los resultados demuestran lo que la teoría sostiene, así como las conclusiones a las que llegaron algunas investigaciones relacionadas con el tema de esta investigación como es el caso de la tesis de postgrado de **Monteza Chanduvi, Nancy Elizabeth (2010)**, su investigación “influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico Hospital Essalud Chiclayo”, de naturaleza descriptiva y transversal, cuyo

objetivo general fue analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras en centro quirúrgico Hospital Essalud Chiclayo, en una población de 46 enfermeras. En los resultados se encontró que existe asociación y por lo tanto influencia entre el clima laboral y la satisfacción de las enfermeras en centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo.

4.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Propuesta para mejorar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Baños del Inca.

POLÍTICA GENERAL

Promover un adecuado clima organizacional para lograr un buen nivel de satisfacción laboral en los trabajadores. Los factores a abordar son: calidad de vida, comunicación, trabajo en equipo y autonomía en las decisiones.

Teniendo en cuenta al análisis de los factores que afectan el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca se propone lo siguiente a la gerencia municipal:

A. PROPUESTA GENERAL

a. Mejorar la calidad de vida de los trabajadores

Para lograr la presente propuesta como solución a los problemas generales de la institución, la gerencia municipal debe realizar las siguientes actividades:

- ❖ Mantener un ambiente laboral armónico y saludable (ver cuadro N° 02) a través de la participación de los trabajadores de todos los niveles de la institución en la toma de decisiones.

Para fomentar la participación activa de los trabajadores (gerentes y colaboradores), se recomienda realizar reuniones al inicio y término de cada mes de trabajo y coordinación, con el fin de intercambiar ideas, sugerencias y opiniones para solucionar problemas y hacer mejoras continuas.

CUADRO N° 02

AMBIENTE LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DE LA MBI	
N°	Tareas
01	Ambientes ordenados, aseados, limpios y cómodos.
02	Prohibir los malos hábitos de los trabajadores como: fumar dentro de la oficina de trabajo, ingerir alimentos, etc.
03	Disponer un sitio adecuado para cada elemento (escritorio, archivadores, etc.). Utilizado en el trabajo de rutina, para facilitar su acceso.
04	Identificación de cada documento y archivador.
05	Respeto de sí mismo y hacia los demás trabajadores. Actitud colaborativa y solidaria.

Fuente: elaboración propia, 2010.

- ❖ Capacitar al personal operativo y administrativo que labora en la institución. Las capacitaciones deben ser en temas de actualidad como se describe en la siguiente tabla:

TABLA N° 27

CAPACITACIONES EN:	
	✓ Autoestima.
CAPACITACION	✓ Autorrealización.
PERSONAL	✓ Relaciones interpersonales.
	✓ Trabajo en equipo.
	✓ Liderazgo.
	✓ Motivación.
	✓ Relaciones laborales.
DESEMPEÑO	✓ Calidad de servicio al cliente.
LABORAL	✓ Capacitación en cursos como: SIAF.
	✓ Toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia, 2010.

B. PROPUESTAS ESPECÍFICAS

a. Mejora de la comunicación

Objetivo: Utilizar adecuadamente todos los tipos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la institución está realizando.

Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede

lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

Ente interviniente: Gerencia Municipal debe establecer la política de información que apoyará el factor comunicación.

Además todos los trabajadores que tienen que asumir una actitud proactiva y responsable en este aspecto.

Actividades:

- Implementar el sistema de comunicación interna, en el que se informe de los aspectos relevantes de los trabajadores, por ejemplo: ingreso de un nuevo trabajador, fecha de cumpleaños, etc.
- Educar a los líderes de cada unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, de tal manera que la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.
- Realizar un taller de comunicación trimestral con la participación obligatoria de todo el personal.

Para la marcha de estas ideas la institución debe establecer una política clara y concisa, la cual mencione la disposición de la institución a apoyar las ideas y sugerencias que hayan sido discutidas y aprobadas por la mayoría de los miembros de la institución.

b. Fortalecer el trabajo en equipo

Objetivo: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y de cada área lo cual finalmente se verá reflejado en el ambiente de la organización.

Ente interviniente: La Gerencia Municipal debe fortalecer el trabajo en equipo a través de la capacitación y participación de las gerencias de todas las unidades de la institución.

Actividades:

- Fortalecer la identificación del empleado con su cargo, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea. Al personal de la institución se le debe hacer participar en la elaboración de planes estratégicos, planes operativos y todo aquello que realice la institución.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas sociales (charlas, encuentro, agasajos por cumpleaños).
- Generar tareas motivadoras que permitan la interacción de las gerencias con el personal para lograr un ambiente de confianza y equipo.

Una de la tarea es convocar a una reunión de jefes de cada gerencia para exponer las dificultades que han encontrado dentro del ambiente laboral, luego se convocará a una reunión a todo el personal para dar solución a los problemas.

- Capacitar a los encargados de cada gerencia o unidad para fortalecer el liderazgo hacia el trabajo en equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la Unidad de Recursos Humanos puede organizar actividades recreativas adicionales (deporte, paseos) fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

c. Autonomía en las decisiones

Objetivo: Fortalecer la libertad de decisión en el trabajo, de manera que los colaboradores tengan oportunidad de desarrollar y solucionar problemas de acuerdo a su criterio.

Entes intervinientes: La Gerencia Municipal y jefes de las áreas y unidades de la institución deben promover la autonomía en la toma de decisiones de sus subordinados con la finalidad de generar mayor participación y compromiso.

Actividades:

- El Gerente Municipal debe incentivar a los líderes de cada gerencia y/o unidades de la organización, la autonomía en la toma de decisiones

- Los líderes de cada área o unidad, deben guiar a sus subordinados para que tomen las mejores decisiones de acuerdo a los problemas y a las situaciones dadas.
- Los jefes de cada área deben brindar confianza a sus subordinados para que manifiesten sus puntos de vista.
- Los jefes de cada área debe evaluar los resultados de las decisiones tomadas por sus subordinados, de tal marea que se pueda implementar mejoras.

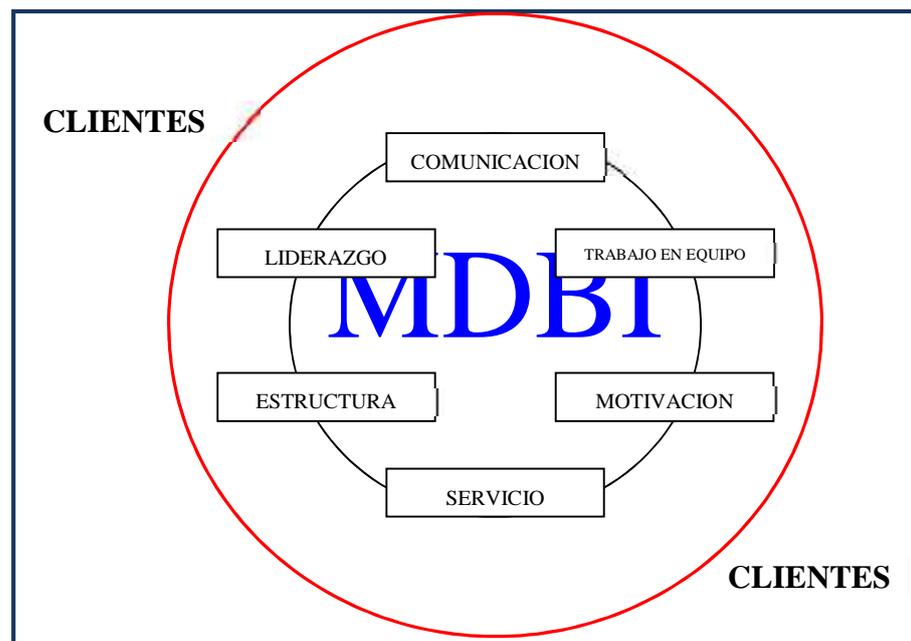
Si se implementa este programa propuesto, se espera mejorar el clima organizacional de la institución, con lo cual se incrementaría la satisfacción laboral de los trabajadores en sus diferentes factores que se han analizado en la presente investigación.

MODELO PARA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA.

Para obtener mejores beneficios en la SATISFACCION LABORAL del personal dentro de dicha institución se debe prestar mayor atención y aplicar mejoras en los factores críticos como son: estructura, liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, pues la puesta en práctica de acciones concretas con respecto a estos factores críticos conllevará a elevar el nivel de desempeño y por ende a brindar un servicio de calidad al cliente (población).

GRÁFICO N° 17

MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL



FUENTE: Elaboración propia, 2010

CONCLUSIONES

1. Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, respecto al clima organizacional lo calificaron de regular, predominando el factor involucramiento laboral, estando impedidos de lograrlo en su máxima expresión debido a que existe poca colaboración entre el personal de las áreas, cada trabajador aún no asegura sus niveles de logro en el trabajo, en la entidad aún no se afrontan y superan los obstáculos; contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por la Gerencia Municipal.
2. Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca respecto a la satisfacción laboral se ubican en un nivel de indeciso, justificándose por la falta de fortalecimiento en las políticas administrativas, así como las relaciones sociales, los beneficios sociales no son reconocidos a personal bajo la modalidad de contrato administrativo de servicios (CAS), el desempeño de tareas en débil. Se pudo observar un predominio de la dimensión de desarrollo personal.
3. La investigación realizada determinó que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, situación que se comprobó vía la contrastación de hipótesis realizada ($p < 0.05$). Estos resultados permitirán a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca fortalecer sus capacidades para poder desarrollarse y contribuir con un servicio de calidad a la comunidad que seguramente se verá favorecida, por esta situación que se acaba de investigar y que es muy relevante para todo tipo de organización.

RECOMENDACIONES

Habida cuenta que un buen clima organizacional es importante que exista en una organización en general y en particular en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, se presenta la siguiente propuesta de acciones que nos encaminen bien hacia desarrollo organizacional mediante la estimulación de actitudes positivas hacia el trabajo en general y así favorecer el incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores tan necesario ahora más que nunca.

A nivel de los funcionarios de la MDBI:

1. Generar e implementar un programa de capacitación que incluya: talleres, cursos, de tipo general y específico lo cual permitan que cada trabajador se actualice, responsabilice y comprometa para cumplir con el trabajo asignado en los tiempos y forma establecida para la institución.
2. Generar mecanismos que permitan que los trabajadores se comprometan aún más con la institución ya que nunca será suficiente lo bueno que cada trabajador brinda en su trabajo y desarrollar un programa que coadyuve a que los trabajadores se comprometen a asistir a todos los cursos, talleres o pláticas que se les asigne en los días y horarios establecidos. En la cual se otorgará diplomas, y reconocimiento a través del área de Recursos humanos.
3. Fortalecer la actitud mental positiva que tienen los trabajadores, la motivación, el trabajo en equipo, el empowerment, el liderazgo como una filosofía gerencial permanente.

A nivel de los trabajadores de la MDBI:

1. Buscar un acercamiento, a través de una comunicación más fluida y con una búsqueda permanente de acercamiento con un trato horizontal, participativo y democrático.
2. Establecer un programa de reuniones sociales en feriados y fiestas representativas como el día de la madre, día del padre, fiestas patrias, navidad y año nuevo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Acosta, S. 1996 El clima organizacional y la satisfacción laboral. Colombia: Universidad Santo Tomas, Facultad de Psicología.
2. Álvarez, G. 1992. El constructo clima organizacional. Concepto, Teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, N° 1 y 2.
3. Arana, Walter. 2005. Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg. Título de revista: Gestión en el Tercer Milenio, Rev. De Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM. Vol. 8, N° 15, Julio, Lima.
4. Atalaya, M.C. 1999. Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III, N° 5, 45-76.
5. Abraham Maslow 1983. The Developing Person through the Life Span. Editorial Mc Graw Hill.
6. Bedoya Sánchez, Enrique O. (2003). En su tesis de post grado “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”.

7. Brunet, Luc. 2000. El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, México.
8. Cabanillas Gavidia, Nilda Soledad. 2009. Gestión y Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos en la Empresa de Transportes Días S.A. Cajamarca. Tesis de Post-Grado. Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca-Perú.
9. Chiavenato, Idalberto. 1999. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, Editorial MC. Graw Hill. Colombia.
10. Chiavenato, Idalberto. 1989. Administración de Recursos Humanos. Editorial MC. Graw Hill. México.
11. Chiavenato, Idalberto. 1999. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial MC. Graw Hill, Interamericana, S.A. Colombia.
12. Chiavenato, Idalberto. 2002. Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial MC. Graw Hill. Colombia.
13. Hernández Sampieri R. 2008. Metodología de la Investigación. México: Mc. Graw Hill.
14. Heneman, H., Schwab, D., Fossum, J. & Dyer, L. 1991. Administración de los Recursos Humanos y Personal. México: Cecsá.
15. Mortiz J. Davis, Keith. 1993. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.

16. Maslow, A. 1954. Motivación y personalidad, Nueva York: Harper.
17. Muñoz Aguilar, Estuardo (2008), en su tesis de postgrado titulada “Relación entre el estilo gerencial y el clima organizacional como factor de desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Pio X” Ltda. De Cajamarca”.
18. Nash, Michael, (1988). Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos. Colombia: Edit. Norma.
19. Palma, S. 2001. Factores para evaluar la satisfacción laboral. Revista Debates, Tecnología y Sociedad. N° 3, 24-28.
20. Robbins, Stephen.2006. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice-Hall.
21. Robbins, Stephen.2006. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice-Hall.
22. **Ramírez, Alberto** (2009). Tesis de Maestría “Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A. y su incidencia en la productividad periodo 2007-2008”. EPG
23. Robbins, Stephen, Administración. 2010 Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
24. Velásquez Fernández, Ángel.2007. Metodología de la investigación científica.
25. Werther, W. & Davis, K. 1991. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Graw Hill.

LINKOGRAFÍA

- www.Ujat.mx/publicaciones/hitos: Mitos de Ciencias Económico Administrativa-Mayo-Agosto 2004.Año 10, N° 27.
- www.psicothema.com: Psicothema, 1996.Vol.8, N°2, pp. 329-335.
- www.google.com
- www.monografias.com
- www.universia.com

APÉNDICE

ENCUESTAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN ADMINISTRACIÓN

LÍNEA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

La presente encuesta está dirigida a los trabajadores, con el fin de determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca. Se ruega contestar a las preguntas con toda la veracidad posible. Suplicamos su ayuda y colaboración en esta actividad ya que los resultados redundarán en beneficio tanto de mi persona para la realización del trabajo de investigación, así como para las autoridades de la MDBI; que tendrán a disposición un material de consulta para conocer todo lo relacionado al tema y de este modo aplicar una gestión importante en la Institución.

APÉNDICE N° 01

ESCALA DE OPINIONES SL – SPC

Marque con un aspa las siguientes características que se ajusten a su persona.

DATOS PERSONALES:

Rango de Edad: 20-30 años () 31-40 años () 41-50 años () 51-60 años () 61 a más ()

Género: M () F ()

Tiempo de Servicio en la Municipalidad: 0-5 años () 6-10 años () 11-20 años () 21 a más años ()

Condición laboral: Nombrado () contratado () Funcionario () CAS ()

Categoría ocupacional: Empleado () Obrero ()

Estimado trabajador, con la finalidad de conocer cuál es su opinión acerca de su ambiente laboral. A continuación te presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceremos nos responda con total sinceridad marcando con un aspa a la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

Total Acuerdo: TA De Acuerdo: A Indeciso: I En Desacuerdo: D Total Desacuerdo: TD

		TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo					
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi forma de ser					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra					
6	Mi (s) jefe (son) comprensivo (s)					
7	Me siento bien con lo que hago					
8	Siento que recibo de parte de la empresa maltrato					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros					
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo					
12	Es grata la disposición de mi jefe (s) cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo					
13	El ambiente donde trabajo es confortable					

14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo					
17	Me disgusta mi horario					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo					
19	Las tareas que realizo percibo como algo sin importancia					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26	Mi trabajo me aburre					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial					

28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mis compañeros					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo					
36	Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo					

APENDICE N° 02 ESCALA DE

OPINIONES CL – SPC

DATOS PERSONALES.

Edad: 20-30 años 30-40 años 40-50 años 50-60 años 60 a más

Sexo: M F

Municipalidad: 0-05 años 06-10 años 11-20 años 21-a más

Condición Laboral: Nombrado Contratado Funcionario CAS

Tiempo de Servicio en la

Categoría ocupacional: Empleado Obrero

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que Usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la Organización.					
2	Se siente comprometido con el éxito de la Organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					

7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					

16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					

21	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe una buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La Organización fomenta y promueve la comunicación					

35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la Municipalidad, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
46	Se reconoce los logros en el trabajo					
47	La Municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la Organización.					

49	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

APENDICE N° 03
Para los puntajes se codificó así:
PRIMERA ENCUESTA:

Para cada pregunta se asignó el puntaje de acuerdo a la respuesta que dio el encuestado:

ALTERNATIVA	PUNTAJE
TA 5 A 4	
I	3
D	2
TD	1

SEGUNDA ENCUESTA:

De la misma manera se asignó así:

Alternativa	puntaje
Ninguna	1
Poco	2
Regular	3
Mucho	4
Todo siempre	5

Entonces en cada pregunta se sumó los puntajes asignados por cada encuestado y se obtuvo el puntaje total de cada pregunta.

Luego calculé la media aritmética y la desviación estándar para poder hallar los **puntos de corte** para los **intervalos**.

Así obtuve los tres intervalos, sumando y restando el 75% de la desviación estándar al valor de la media aritmética.

Y finalmente se cuenta cuantos valores caen en cada intervalo. Para saber cómo se distribuyó las opiniones.