



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA SEDE DEL
GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO, 2018**

AUTORES:

Bach. RUIZ FLORENCIO CRISTHIAN JONATHAN

Bach. GUTIERREZ SOSA JOEL

LIMA - PERU

2018

ASESORA DE TESIS

Dra. MADELAINE BERNARDO SANTIAGO

JURADO EXAMINADOR

Dr. ALFREDO GUILLERMO RIVERO GUILLEN

Presidente

Dr. PEDRO GUSTAVO FLORES PEÑA

Secretario

Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA

Vocal

DEDICATORIA

Con toda la gratitud del mundo, dedico este esfuerzo intelectual a mis padres, por todo el apoyo recibido en mi formación profesional.

Joel

Con toda la gratitud del mundo, dedico este esfuerzo intelectual a Dios, mi madre, hijo, hermanos y las personas que quiero mucho por todo el apoyo recibido en mi formación profesional.

.Cristhian

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada Telesup, por habernos acogido y permitido alcanzar nuestras aspiraciones personales y profesionales.

A los docentes de la Universidad Privada Telesup, por compartir su vasta experiencia la misma que ha permitido consolidar nuestra formación profesional.

A la asesora, Dra. Madelaine Bernardo Santiago, por el profesionalismo demostrado en el proceso de asesoramiento de la tesis.

A todo el personal administrativo que labora en el Gobierno Regional de Ayacucho, por su valiosa colaboración en la realización del trabajo de investigación,

RESUMEN

El propósito del estudio estuvo orientado en determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2018. El enfoque de investigación utilizado en el desarrollo de la investigación ha sido el cuantitativo. El método de la investigación ha sido el deductivo en la medida que este tipo de diseño exige la contrastación de teoría con la realidad. El diseño de investigación empleado para la ejecución del estudio corresponde al descriptivo correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por 67 trabajadores que laboran en la sede regional. La técnica y el instrumento de recolección de datos utilizados fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente. Los resultados registran que el 43,3% de los trabajadores consideran que el clima organizacional y la satisfacción laboral son regulares. Las conclusiones afirman que, existe relación directa alta entre clima organizacional y satisfacción laboral, en la medida que el valor de $Tau_b=0,651$, mientras que al ser el $p_valor=0,000$ que resulta ser menor al nivel de significancia $\alpha=0,05$ se ha asumido la hipótesis alterna y se ha rechazado la hipótesis nula.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral

ABSTRACT

The purpose of the study was oriented to determine the relationship between the organizational climate and job satisfaction in the administrative staff in the Regional Government of Ayacucho, 2018. The research focus used in the development of the research has been quantitative. The research design used for the execution of the study corresponds to the descriptive correlational. The study sample consisted of 67 workers who work in the regional headquarters. The technique and data collection instrument used were the survey and the questionnaire respectively. The results show that 43.3% of workers consider that the organizational climate and job satisfaction are regular. The conclusions state that there is a high direct relationship between institutional climate and job satisfaction, as the value of $Tau_b = 0.651$, while being the $p_value = 0.000$ which is lower than the level of significance $\alpha = 0.05$ has been assumed the alternative hypothesis and the null hypothesis has been rejected.

Key words: institutional climate, job satisfaction

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	¡Error! Marcador no definido.
ASESORA DE TESIS	ii
JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Formulación del problema.....	20
1.2.1. Problema general.....	20
1.2.2. Problemas específicos	21
1.3. Justificación del estudio	21
1.4. Objetivo de la investigación.....	23
1.4.1. Objetivo general	23
1.4.2. Objetivos específicos	23
II. MARCO TEÓRICO	24
2.1. Antecedentes de la investigación	24
2.1.1. Antecedentes nacionales	24

2.1.2. Antecedentes internacionales	26
2.2. Bases teóricas de las variables	28
2.2.1. Variable 1: Clima Organizacional	28
2.2.1.1. Características generales del clima organizacional	42
2.2.1.2. Enfoques teóricos de clima organizacional	43
2.2.1.3. Tipos de clima.	45
2.2.1.4. Dimensión 1: Hábitos	48
2.2.1.5. Dimensión 2: Actitudes.....	50
2.2.1.6. Dimensión 3: Trato	52
2.2.2. Variable 2: Satisfacción laboral	54
2.2.2.1. Características de la Satisfacción Laboral.....	65
2.2.2.2. Dimensión 1: Condiciones de trabajo	69
2.2.2.3. Dimensión 2: Niveles de identificación	69
2.2.2.4. Dimensión 3: Motivación	70
2.3. Definición de término básicos	71
III. MÉTODOS Y MATERIALES	75
3.1. Hipótesis de investigación.....	75
3.1.1. Hipótesis general	75
3.1.2. Hipótesis específicas	75
3.2. Variables de estudio.....	75
3.2.1. Definición conceptual	75
3.2.2. Operacionalización de variables.....	76
3.3. Tipo y nivel de investigación	77
3.4. Diseño de la investigación.....	78

3.5. Población y muestra de estudio	79
3.5.1. Población	79
3.5.2. Muestra.....	80
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	81
3.6.1. Técnicas de recolección de datos	82
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos	82
3.7. Validez y confiabilidad.....	83
3.7.1. Validez.....	83
3.7.2. Confiabilidad.....	83
3.8. Métodos de análisis de datos	83
IV. RESULTADOS.....	85
4.1. A nivel descriptivo	85
4.2. A nivel inferencial	93
4.2.1. Resultados de la prueba de normalidad	93
4.2.2. Prueba de hipótesis	94
4.2.2.1. Para la hipótesis general.....	94
4.2.2.2. Para la hipótesis específica 1	95
4.2.2.3. Para la hipótesis específica 2.....	95
4.2.2.4. Para la hipótesis específica 3.....	96
V. DISCUSIÓN.....	98
VI. CONCLUSIONES.....	103
VII. RECOMENDACIONES.....	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105

ANEXOS.....	112
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	113
Anexo 2: Instrumentos de medición.....	114
Anexo 3: Carta de consentimiento.....	118
Anexo 4: Validez y confiabilidad de instrumentos.....	120
Anexo 5: Matriz de datos.....	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Población de estudio conformada por trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho 2018</i>	80
Tabla 2: <i>Resultados del clima organizacional en el Gobierno Regional de Ayacucho</i>	85
Tabla 3: <i>Resultados sobre los hábitos en el Gobierno Regional de Ayacucho</i>	86
Tabla 4: <i>Resultados sobre actitudes en el Gobierno Regional de Ayacucho</i>	87
Tabla 5: <i>Resultados sobre el trato en el Gobierno Regional de Ayacucho</i>	88
Tabla 6: <i>Resultados sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho</i>	89
Tabla 7: <i>Resultados sobre las condiciones de trabajo en el Gobierno Regional de Ayacucho</i>	90
Tabla 8: <i>Resultados sobre los niveles de identificación en el Gobierno Regional de Ayacucho</i>	91
Tabla 9: <i>Resultados sobre la motivación personal de los trabajadores en el Gobierno Regional de Ayacucho</i>	92
Tabla 10: <i>Resultados de la normalidad de los datos</i>	93
Tabla 11: <i>Valoración de la dirección e intensidad de Tau_b de Kendall</i>	93
Tabla 12: <i>Resultados del cálculo de la asociación entre clima organizacional y satisfacción laboral</i>	94
Tabla 13: <i>Resultados del cálculo de la asociación entre clima organizacional y condiciones de trabajo</i>	95
Tabla 14: <i>Resultados del cálculo de la asociación entre clima organizacional y la identificación del personal</i>	96
Tabla 15: <i>Resultados del cálculo de la asociación entre clima organizacional y la motivación del personal</i>	97

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Resultados sobre clima organizacional	85
<i>Figura 2:</i> Resultados sobre hábitos	86
<i>Figura 3:</i> Resultados sobre actitudes	87
<i>Figura 4:</i> Resultados sobre el trato	88
<i>Figura 5:</i> Resultados de la satisfacción laboral	89
<i>Figura 6:</i> <i>Condiciones de trabajo</i>	90
<i>Figura 7:</i> Resultados sobre niveles de identificación	91
<i>Figura 8:</i> Resultados de la motivación personal	92

INTRODUCCIÓN

La realización de la investigación obedece a las dificultades que se presentan en el Gobierno Regional de Ayacucho, relacionados al clima organizacional que no es el más adecuado la misma que condiciona sustancialmente la satisfacción laboral de los trabajadores, reflejándose en la gestión institucional en la medida que no se logran alcanzar los objetivos ni las metas institucionales programadas por cada gerencia y dirección de la sede regional.

El problema descrito, tiene asidero en antecedentes de estudio realizados en otras áreas de investigación, en la que se ha demostrado que existe una asociación directa fuerte entre las dos variables de estudio. Creemos justificada la realización del trabajo de investigación porque a nivel de la conveniencia permite conocer el comportamiento de las variables en un periodo y área determinada, mientras que a nivel teórico podemos mencionar que los resultados obtenidos pasarán a ser parte del marco teórico existente sobre las variables de estudio.

El objetivo general formulado ha sido, determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2018, mientras que los objetivos específicos fueron formulados de la siguiente manera: a) Determinar la relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018: b) Determinar la relación entre el clima organizacional y la identificación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018 y c) Determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

El método de investigación utilizado corresponde al deductivo en la medida que se cuenta con un marco teórico abundante, la misma que ha sido contrastado en una realidad específica, garantizando de esta manera el proceso lógico

investigativo de contrastar la teoría con la realidad. La técnica y el instrumento utilizado en el recojo de la información ha sido la encuesta y el cuestionario y los resultados afirman que, en opinión de los servidores públicos que laboran en el Gobierno Regional de Ayacucho, en un 68% consideran que el clima organizacional no es el más adecuado, lo que condiciona y determina el nivel de satisfacción de los trabajadores, lo que se refleja en problemas a nivel de la gestión institucional, por cuanto en la mayoría de los casos no se logra alcanzar los objetivos y las metas previstas para el año fiscal. La estructura del presente informe final de investigación se adecua a las exigencias esquemáticas estipuladas por la universidad, las mismas que consideran los siguientes apartados:

Parte I. Problema de investigación, en el que se considera el planteamiento, la formulación de los problemas y los objetivos. La parte II. Marco Teórico, comprende los antecedentes las bases teóricas y el tratamiento de las variables. La parte III. Métodos y materiales, considera el sistema de hipótesis, así como el tipo, nivel, diseño de investigación, de la misma manera comprende el diseño muestral y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. La parte IV. Resultados considera la sistematización de los datos en tablas y figuras estadísticas, así como los cálculos estadísticos. La parte V. Discusión, comprende el contraste de los resultados registrados en el estudio con aquellos considerados en los antecedentes, explicados en base al marco teórico. La parte VI. Conclusiones, registra la síntesis del procesamiento, análisis e interpretación de los datos. Finalizando el informe con las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las organizaciones en la actualidad exigen una serie de condiciones para asegurar el logro de sus objetivos institucionales, por lo mismo necesita contar con personal comprometido y satisfecho para ofrecer lo mejor de sus potencialidades y capacidades, por lo que el espacio y clima laboral en el que se desarrollan debe ser el más adecuado, en ese sentido, el trabajo de investigación realizado ha considerado ofrecer el siguiente panorama investigativo.

1.1. Planteamiento del problema

El problema identificado en el área de estudio, viene a ser la insatisfacción laboral que demuestran la mayoría de los trabajadores, debido esencialmente a un clima organizacional problemático y complicado que no permite el desarrollo de las habilidades y potencialidades de las personas que laboran en las distintas áreas del Gobierno Regional de Ayacucho.

El clima organizacional complicado y perjudicial que se tiene en el área de estudio, afecta que la mayoría de los trabajos y actividades programados en los diferentes documentos de planificación no se cumplan, por lo que no se logra alcanzar las metas y los objetivos previstos, lo que perjudica la gestión institucional, de tal forma que al finalizar el año fiscal, por ejemplo la ejecución del gasto público no alcance a superar el promedio nacional, afectando de sobre manera el desarrollo social y económico de toda la región.

La falta de compromiso de los trabajadores por hacer suyo los objetivos institucionales se deben a que no existe empoderamiento de la misión y la visión de la institución, y esto se debe en gran parte a que el clima organizacional no reúne las mínimas condiciones para que el profesional que labora en la sede regional pueda desarrollar sus potencialidades y competencias, afectando seriamente el logro de los objetivos institucionales.

La mayoría las organizaciones a nivel mundial vienen orientando sus esfuerzos para procurar contar con un clima organizacional adecuado y

conveniente, porque garantiza y contribuye a mejorar el desempeño y la satisfacción laboral.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha realizado un estudio de investigación relacionado a los problemas que aquejan a las empresas y organizaciones relacionando al clima organizacional y la satisfacción laboral y ha identificado que el principal problema que se tiene es que no existen condiciones favorables en el entorno laboral que permite un desempeño y satisfacción conveniente y adecuado, lo que genera problemas a nivel de las interrelaciones personales entre los miembros de la empresa, perjudicando la comunicación empática y asertiva, lo que trae consigo un clima organizacional deteriorado, la misma que no permite viabilizar y lograr las metas y objetivos trazados en cada una de las actividades programadas.

En la comuna de Valencia, en España, el ayuntamiento local desarrolló un estudio orientado a levantar un diagnóstico situacional sobre las capacidades de liderazgo que poseen los directores de las instituciones; estudio que demostró que las limitaciones de los directores sobre el liderazgo que ejercen en la institución perjudica considerablemente el nivel de compromiso e identificación de los trabajadores con los objetivos institucionales, generando un espacio enraizado y poco acogedor, que limita y complica la realización de actividades en forma conjunta, lo que a la larga genera problemas y dificultades en los niveles de productividad.

En un estudio realizado en la Argentina, en las instituciones estatales, se ha logrado comprobar que en el 58% de las organizaciones carece de liderazgo directivo, la misma que ha determinado un clima organizacional inadecuado, lo que genera que los niveles de productividad no se desarrollen convenientemente, perjudicando sustancialmente la gestión institucional, limitando ostensiblemente el logro de los objetivos institucionales.

El problema a nivel internacional considera que en las empresas privadas y públicas se aprecia la falta de un clima organizacional adecuado, eficiente y eficaz, el cual no conduce a la satisfacción laboral del personal y perjudica el normal desempeño y el servidor no se encuentra motivado, el cual afecta el

normal desarrollo de sus actividades generando baja producción laboral, incumplimiento de objetivos y metas, por cuanto la satisfacción laboral es de vital importancia para el servidor.

El problema a nivel nacional refleja lo mismo, tanto en las empresas privadas, públicas y financieras, también se advierte que hace falta un clima organizacional eficiente y eficaz, el cual no conduce a la satisfacción laboral del personal, las empresas no comprenden el nivel de un clima organizacional adecuado o no le dan el valor que corresponde porque el funcionario o empresario debe buscar que su entidad o empresa esté debidamente organizado, con las implementaciones que el caso requiere otorgándole las facilidades que el caso amerite, la satisfacción del servidor no sólo es económico, se puede efectuar otorgándole documentos de felicitación, brindándole cursos o seminarios de capacitación en forma gratuita, otorgándole incentivos de diferentes tipos otorgándole facilidades para estudios de maestría, diplomados o doctorados de acuerdo a su especialización; así mismo muchas entidades designan labores en áreas que no son de su especialidad, esto genera a que el servidor cometa errores, por tanto no se cumple objetivos y metas institucionales.

Factores como la retribución económica, el clima organizacional, las condiciones de trabajo, etc., condicionan el nivel de satisfacción de los trabajadores, en ese sentido se hace necesario que las organizaciones establezcan o implementen estrategias para asegurar y mejorar los niveles de motivación, identificación y fidelidad de los trabajadores hacia la organización.

Según **Gonzales (2015)**, los niveles de satisfacción que sienten los trabajadores por el trabajo realizado esta en función de condiciones internas y externas, por lo cual es imprescindible que se construya un ambiente propicio bajo los principios de solidaridad, respeto y confianza que deben existir entre todos los trabajadores de la institución.

En lo que concierne al aérea de estudio, casi todos los años se cuestiona el bajo nivel de ejecución presupuestal que tiene esta sub región, debido a que el nivel de productividad no es el más esperado, lo que condiciona fuertemente el nivel de satisfacción de los trabajadores.

El tema de investigación denominado: “Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018”, es un tema de vital importancia a nivel mundial. Nacional, regional y local por cuanto el clima organizacional y la satisfacción laboral son importantes para el servidor público y el servidor motivado genera mayores resultados y sobre todo al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

El problema local, se refleja específicamente en sede del Gobierno Regional de Ayacucho, está referido a que hoy en día para garantizar el cumplimiento de la visión y misión de toda institución, se debe a su capital humano, vale decir que éste tendría que encontrarse satisfecho de sí mismo en su ambiente laboral, los cuales pueden incluir varios factores como: confianza, compromiso, trabajo en equipo, aspectos relacionados a la remuneración, espacios donde se desenvuelven laboralmente, entre otros. Sin embargo, dicho aspectos todavía se convierte en un desafío para los líderes de las distintas entidades, puesto a que en el intento de saber cómo se encuentra su recurso humano recurren a múltiples estrategias, herramientas, cabe señalar que una de ellas está dimensionada hacia el clima organizacional de la institución a la cual dirige.

La insatisfacción de personal puede conllevar negativamente a la desmotivación lo cual puede ser reflejado en su desempeño laboral, que muchas veces también puede incluir a los beneficiarios públicos, quiero decir a los conciudadanos que hacen cualquier tipo de servicio en el interior de los Gobiernos Regionales, tomando en consideración desde el contacto del servidor con la población, el ineficiente desempeño del servidor puede comprometer seriamente a las relaciones interpersonales ya sea en las instancias del Gobierno Regional o cuando se brinda una atención a las personas que demandan de nuestro servicio.

Es importante mencionar que un personal desmotivado, insatisfecho también puede comprometer seriamente en el resultado de la gestión a nivel institucional puesto a que afectaría en gran medida en los objetivos, de ahí la importancia que radica el deseo de conocer cómo se encuentra hoy en día el recurso humano en el Gobierno Regional de Ayacucho.

Es importante señalar que esta situación no solo aqueja en nuestro departamento, sino también de estar involucrando a nivel nacional o a más espacios del estado peruano. En suma, la satisfacción del personal contrariamente estaría incurriendo a la motivación y compromiso de los resultados encomendados, consiguientemente traería como efecto mayor eficiencia y eficacia del servidor público y por ende recaería en el conciudadano y a una mayor optimización de los recursos gubernamentales.

Por tanto, los problemas expuestos generan incidencia negativa en la correcta administración del sistema de personal, por ende, de la entidad. La investigación ha comprendido a la Entidad Pública que viene a ser la Sede Central del Gobierno Regional de Ayacucho, el mismo que nos ha permitido evaluar y caracterizar el fenómeno estudiado en el año 2018, en base a la información acopiada, los mismos que fueron corroborados en los resultados.

Los problemas expuestos se producen por diversas causas los cuales durante el proceso de la investigación fueron identificados, por tanto, existe la necesidad permanente de considerar la medición del clima organizacional que puede garantizar e identificar situaciones obstaculizadoras, los cuáles si se superan a corto plazo, posteriormente pueden sanear hacia una gestión efectiva y eficiente, que para nuestro caso incide en la adecuada administración.

En ese sentido de ideas, el estudio desarrollado hace referencia al clima organizacional con incidencia en la satisfacción del personal, por ello creemos necesario hacer un aporte a través de nuestra investigación específicamente en la Sede Central del Gobierno Regional de Ayacucho a fin de enmendar los diferentes aspectos interpersonales que se presentan al interior de nuestro Gobierno Regional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿Qué relación existe entre clima organizacional y las condiciones de trabajo del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018?

¿Qué relación existe entre clima organizacional y la identificación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018?

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la motivación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018?

1.3. Justificación del estudio

El presente trabajo de investigación es de vital importancia para mejorar la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho y se presenta la justificación teórica, práctica metodológica y social, por tanto, cuenta con la justificación que el caso requiere y a continuación se presenta:

Justificación teórica

Teniendo en cuenta lo manifestado por Hernández (2014) la justificación teórica alude a las razones y motivaciones que tiene el investigador para realizar un estudio de investigación, por lo mismo es necesario argumentar justamente las razones del por qué se ha previsto desarrollar el presente estudio.

La justificación teórica considera que el estudio desarrollado proporciona información sustancial, sobre el comportamiento de las variables, las mismas que deben pasar a formar parte del cúmulo de conocimientos existentes sobre las variables de estudio, además han generado nuevas hipótesis de investigación, las mismas que deben ser desarrolladas en el nivel explicativo, a fin de proponer e implementar estrategias que permitan solución práctica al problema.

Justificación práctica

Los resultados de la investigación sirven de consulta y orientación a todas las entidades públicas en particular a la Sede Central del Gobierno Regional de Ayacucho, referente a la adecuada administración del sistema de personal,

teniendo en cuenta las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la entidad, articulando con todos sus actores potenciales y directos de acuerdo a nuestro caso.

Justificación metodológica

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se acudió al uso de métodos y técnicas de investigación como las encuestas, los mismos que han permitido el análisis del clima organizacional en respuesta a la satisfacción laboral de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, para lo cual se utilizó el método deductivo, el cual nos ha permitido a resolver problemas, que va de lo general a lo particular.

El nivel de investigación ha sido el correlacional, el diseño de investigación fue el no experimental, de tipo aplicada, el enfoque ha sido el cuantitativo, en la medida que se ha aplicado un cuestionario de preguntas para efectuar las encuestas.

Por otra parte, los resultados de la presente investigación permiten mejorar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, a través de la propuesta de estrategias que deben promover el fortalecimiento del clima organizacional y satisfacción laboral. La presente investigación ha servido como punto de partida para ver la mejora continua de la gestión, para tal efecto se han establecido las recomendaciones pertinentes.

Justificación social

El impacto social que trae consigo el desarrollo del estudio realizado es sustancial, porque procura contribuir a mejorar el clima organizacional, afianzando y construyendo un clima organizacional acogedor y cómodo para los trabajadores y los usuarios, por lo mismo beneficia a toda la población.

El tema de investigación, respecto al débil clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, afecta a nivel del recurso humano, a los beneficiarios y en consecuencia a los objetivos institucionales, puesto a que puede comprometer a

la deficiencia de los procesos organizacionales, el mismo que dificulta la toma de decisiones en forma oportuna, generándose también conflictos interpersonales, constante rotación de personal, por tanto es un problema que afecta la gestión institucional.

La presente investigación nos permitirá, implementar estrategias que aporten en el fortalecimiento del clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, sobre todo una gestión eficiente y efectiva, que contribuya al logro de la visión y misión, para así aportar a los usuarios una atención de calidad.

1.4. Objetivo de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

Identificar la relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Determinar la relación entre el clima organizacional y la identificación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Establecer la relación entre el clima organizacional y la motivación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Para la presente investigación, se ha encontrado estudios similares, así como informaciones que ayudarán como antecedente, tales como:

2.1.1. Antecedentes nacionales

Según García, J.R. (2016), en su tesis denominada: **“Motivación docente y satisfacción laboral en las instituciones educativas urbanas del distrito de Chancay, 2015”** Chancay - Perú, tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración para la educación, la hipótesis formulada considera: existe relación directa y significativa entre la motivación docente y la satisfacción laboral en las instituciones educativas urbanas del distrito de chancay 2015. La metodología utilizada corresponde al enfoque cuantitativo de la investigación, específicamente a los procedimientos del diseño correlacional. Las conclusiones afirman que, el 68% de encuestados consideran que tanto la motivación como la satisfacción laboral, en opinión de las unidades de estudio, son deficientes, lo que significa que al interior de la institución no se han implementado estrategias que permitan mejorar las condiciones físicas y afectivas del trabajo, lo que viene perjudicando significativamente el clima organizacional.

Según Ccanto, A. M. &Taípe, M. (2016), en su tesis denominada: **“Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015”**, Para optar el título profesional de licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Huancavelica, Perú. La hipótesis general planteada fue: Existe relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica 2015. La metodología utilizada responde a las exigencias procedimentales del diseño descriptivo correlacional. Las conclusiones registradas afirman que, el 54% (36) de trabajadores consideran que los niveles de productividad en la institución tomada como área de estudio es mínima, debido

a que los trabajadores perciben que el clima organizacional es deficiente, lo que perjudica considerablemente el desempeño laboral, afectando seriamente los niveles de productividad la misma que se refleja en la poca capacidad para ejecutar los presupuestos que se destinan a esta entidad.

Según Chulluncuy, A. (2015), en su tesis denominada: **“Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad del Distrito de Río Negro, provincia de Satipo 2015”**, para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú.

La hipótesis general formulada para realizar este estudio afirma que, existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Río Negro, provincia de Satipo 2015. La metodología de investigación empleada responde a las exigencias investigativas del diseño descriptivo correlacional. Llegando a la siguiente conclusión, respecto del clima organizacional, el 30% de los encuestados respondieron nunca y bastantes veces, El 25% respondió siempre; con estos resultados concluimos que el clima organizacional en los servidores públicos de la municipalidad de Río Negro no es el adecuado. El grado de asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es adecuado.

Según Pérez, N. O. & Rivera, P. L. (2015), en su tesis denominada: **“Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013”**. Para obtener el grado académico de Magister en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú. La hipótesis de investigación formulada en el desarrollo de la investigación ha sido registrada de la siguiente manera: Existe relación directa entre clima organizacional y satisfacción laboral en el área de estudio. La metodología empleada corresponde al diseño no experimental del tipo descriptivo correlacional.

Las conclusiones afirman que el 45% (64) de las unidades de estudio sostienen que existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo

2013, mientras que el 54% (68) sostiene que existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

Según Palomino, E (2016), desarrolló el trabajo de investigación titulado: **“Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna”**. Tesis presentada a la Universidad Jorge Basadre Grohman de Tacna para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública.

El estudio se ha desarrollado teniendo en cuenta el diseño no experimental y según las exigencias del diseño descriptivo correlacional. La hipótesis general planteada afirma que, el clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionan significativamente en la Municipalidad Provincia de Tacna. Las conclusiones afirman que, el 39% (27) de encuestados considera que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son deficientes, por lo que cualquier iniciativa para implementar nuevas formas de trabajo encuentra oposición en los trabajadores perjudicando el logro de los objetivos institucionales.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Según Arizmendi, E. (2015), realizó la investigación: **“La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México”**, para optar el grado en Master of Business Administration (MBA). La hipótesis formulada afirma que, existe relación directa entre el clima organizacional y la motivación de logro de los trabajadores. La metodología utilizada se ciñe a las exigencias metodológicas del diseño descriptivo correlacional. Las conclusiones afirman que: el 43% (64) de encuestados considera que en el área de estudio no existen las condiciones mínimas que permitan contar con un clima organizacional adecuado, debido a que los responsables de dirigirla no tienen previsto la implementación de estrategias orientadas a fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

Según Vásquez, M. J. (2016), en su tesis denominada: **“Cultura y Clima laboral, creación de un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de**

cultura y fuerza de clima laboral”, para optar el grado de Maestría en Gestión Pública. Quito - Ecuador. La metodología empleada en el desarrollo del trabajo de investigación corresponde al diseño descriptivo correlacional. La hipótesis sostiene que, existen suficientes argumentos para afirmar que existe relación entre Cultura y Clima laboral. Las conclusiones afirman que: El 39% (31) de encuestados considera que existe una asociación directa fuerte entre las variables de estudio, las mismas que necesariamente determinan el nivel de clima laboral, condicionando sustancialmente los niveles de identificación y compromiso laboral en el área de estudio.

Según García, M. E., Melgara, R. J. & Villarreyra, I. A. (2016), en su tesis denominada: **“Incidencia del Clima Organizacional para la Satisfacción Laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015”**, para optar el título de Licenciada en Administración de Empresa de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN Managua. Estelí, Nicaragua. La metodología empleada en el desarrollo de la investigación se adecua a las exigencias del diseño descriptivo correlacional. La hipótesis formulada afirma que, existe relación entre los factores que inciden en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM. Las conclusiones afirman que, el 34%(28) de encuestados considera que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral, lo que significa que en el área de estudio, existen políticas de incentivos que han permitido que la mayoría de los trabajadores haga suyo la misión y la visión de la organización.

Rivera F. (2016) desarrolló el estudio de investigación titulado: **Clima organizacional y satisfacción laboral en el Municipio de Caldas, Colombia. Estudio presentado a la Universidad de Bogotá, para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas.**

Estudio desarrollado bajo el marco metodológico de la investigación cuantitativa. La metodología utilizada para la comprobación de las hipótesis corresponde al diseño descriptivo correlacional. La hipótesis formulada afirma que, existe relación directa y significativa entre el clima organizacional y la

satisfacción laboral en la institución tomada como área de estudio. La muestra estuvo conformada por 60 trabajadores y la técnica y el instrumento utilizado en el recojo de datos ha sido la encuesta y el cuestionario respectivamente. Las conclusiones afirman que: el 48% de los encuestados consideran que, al interior de la institución, la mayoría de los trabajadores perciben que cuentan con un clima organizacional favorable, la misma que permite mayor compromiso con el logro de los objetivos institucionales.

Según Tapias, C. (2014), desarrollo la tesis de investigación denominada: **“Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)”** para optar el título de Magister en Administración en la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba). Chocó, Bogotá – Colombia.

La metodología empleada en el desarrollo de la investigación comprende los procedimientos establecidos por el diseño descriptivo correlacional. La hipótesis general planteada afirma que, el clima organizacional en el área de estudio es conveniente porque se han implementado estrategias orientadas a desarrollar y afianzar los lazos afectivos entre los trabajadores, las mismas que han permitido que las relaciones interpersonales entre el personal sean adecuadas y discurran dentro del marco de respeto y la tolerancia.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Variable 1: Clima Organizacional

En toda entidad pública o privada es de vital importancia el Clima Organizacional para el adecuado funcionamiento de la entidad, sobre todo coadyuva al cumplimiento de objetivos, metas y orientada a una gestión eficiente, donde existe un clima organizacional adecuado los trabajadores o servidores producirán con mayor énfasis.

Burton (2015, p. 67) señala que para competir en la era de la globalización es necesario tener el talento humano óptimo, además del clima que correspondan con la estrategia organizacional y con el área de capital humano. El clima permite

retroalimentar la gestión realizada y orientar de manera efectiva los planes a corto, mediano y largo plazo referidos a los procesos humanos, en cualquier área de la organización.

Cueva (2015, p. 57) define, que “El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella”.

El clima es la atmosfera psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

Según **Goncalvez (2016, p. 48)** “El clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.

Para **Rojas (2015, p. 73)** “El clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros”.

De lo expuesto se infiere que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el trabajo, dicha atmosfera ejerce influencia directa en la conducta laboral y el comportamiento general de sus miembros. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima, es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional , etc.

Valderrama (2016, p. 98) sostiene que: El clima organizacional es como un estado emocional algo temporal que se genera en las actitudes de las personas y estas actitudes se ven afectadas por los eventos que ocurren al interior de la organización por ejemplo en los días de pago de gratificaciones, días finales de cierre del balance mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de sueldos, evaluaciones de desempeño, auditorías internas o externas, etc.

Estos factores pueden mejorar o deteriorar las actitudes y las motivaciones personales, por ejemplo, cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando baja la motivación el clima también se deteriora, causa frustración, pesimismo y poca disposición para laborar.

Un aspecto que es menester precisar es que el comportamiento laboral de un trabajador no es un efecto resultante directo de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí se deduce que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las condiciones organizacionales. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, en la productividad, en la atención de los clientes, en la calidad del servicio y por ende en el clima mismo.

Para remarcar el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las respuestas humanas, a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y su reacción da origen al clima organizacional, luego el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, por lo que el clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Rivera (2016, p. 46), sostiene que, se entiende por clima organizacional **todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo**. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios.

El término clima organizacional puede ser sustituido por clima laboral o ambiente organizacional.

Para quienes fungen como líderes de una organización o empresa, es importante tener conocimiento de cuál es el clima organizacional que se vive entre sus subordinados y con todos aquellos agentes externos, como clientes o proveedores, con los cuales mantienen relaciones y acuerdos.

Cuando las relaciones laborales dentro de una empresa son óptimas entre los trabajadores, los gerentes y demás responsables, entonces el clima organizacional será altamente satisfactorio para obtener un trabajo de alta calidad, reconocido entre los usuarios y la competencia.

Alcanzar y mantener un clima organizacional positivo y productivo es el pilar de cualquier empresa u organización.

En ocasiones, por diversas dificultades gerenciales, de comunicación, o por diferencias personales entre algunos empleados, se pueden generar un clima organizacional negativo, lo cual afecta directamente la calidad y relaciones de trabajo.

De ahí la importancia de mantener la motivación, valorización y relaciones cordiales entre todas las personas, para que el desempeño de la empresa siga por buen curso y, en función de los objetivos y planes de trabajo propuestos.

Como se puede apreciar, el clima organizacional se caracteriza principalmente por la percepción compartida que poseen empleados y los directivos o dueños de una empresa para trabajar en conjunto de la mejor manera posible y respetando los derechos y deberes de todos por igual.

El mejor clima organizacional se consigue cuando tanto la infraestructura, maquinaria y personal se encuentran en óptimas condiciones y no se interrumpe la línea de trabajo.

Otro aspecto esencial que está vinculado al clima organizacional, es la cultura organizacional que viene a ser un conjunto de valores y normas que comparten todas aquellas personas que trabajan en una empresa u organización a fin de fomentar la integración del personal y procurar un buen clima organizacional.

La cultura organizacional es lo que diferencia una organización de otra, incluso puede generar sentido de pertenencia entre sus integrantes al compartir un conjunto de sentimientos, objetivos laborales y profesionales dentro de la empresa donde se trabaja.

Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial. **Castillo (2015, p. 55)**

Chan (2014, p. 84) afirma que: La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.

Según **García & Casiano (2007)** Shein fue quien presentó por primera vez un concepto claro y práctico de cultura organizacional, estableció que la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

Según **Alarcón (2016, p. 55)**, la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

Alarcón (2016, p. 184) en referencia a lo anterior, los fundadores de una cultura deben de transmitirla con el tiempo a sus miembros que forman parte de la empresa y realizar actividades que conserven la cultura organizacional como, por ejemplo: otorgar premios, incentivos económicos, materiales, seminarios o diferentes cursos de preparación esto es con el fin de fortalecer los valores, creencias, hábitos y filosofía que conforma la organización desde sus fundadores.

La cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la misma obteniendo mayor productividad por parte de los mismos, así como fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfecho que se siente en ella.

Es de destacar, que el profesor Chiavenato, en su libro comparó la cultura organizacional con un iceberg ya que la parte visible de un iceberg es pequeña y la parte sumergida representa la mayor parte y, en el caso de la cultura organizacional la parte visible es pequeña y es sustentada por la parte invisible, es decir, por los fenómenos internos de la empresa.

Las definiciones de clima en las organizaciones son numerosas y variadas. Según **Alves (2000)**: El clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento (p.124).

El clima organizacional en las instituciones educativas será la resultante de la percepción de lo que los docentes viven y sienten de la organización. Asimismo, **Chiavenato (2007)** plantea que “no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales, puramente objetivos como estructura, políticas, reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (p. 83).

Mendoza (2014) Indica que “el clima organizacional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela” (p.103).

Por su parte **García & Casiano (2007)** dice que clima “es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la organización” (p.95).

Guillen (2016), menciona que “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima” (p.187).

Chiavenato (2007) sostiene “el clima organizacional como el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización” (p.127). Se puede mencionar que el clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo.

Córdova (2012), sostiene que: Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa (p.34).

Por su parte, **Alarcón (2016)** dice que: “la palabra clima se refiere más a lo perceptual, a la atmósfera en que se desenvuelven las personas que están en un ambiente físico determinado” (p. 68).

Asimismo, **Valderrama (2016)** menciona que “el clima organizacional está considerado como uno de los elementos centrales de la calidad de un centro educativo. Por tanto, trabajar por la mejora del clima escolar es trabajar por la calidad de una forma directa” (p. 21).

También, es importante el aporte de **Chiavenato (2009, p. 154)** quien considera que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros.

Gamboa (2015) considera que: el clima de una organización resulta del tipo del programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracterizan la institución como un agrupamiento de personas, de los

departamentos, del personal, de los miembros de la dirección. Cada organización posee un clima propio y distinto. El clima determina la calidad de vida y la productividad de los trabajadores. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de una organización. Para los seres humanos, el clima puede convertirse en un factor de desarrollo (p. 5).

Según estas definiciones, se puede mencionar, que el clima organizacional es un concepto amplio que abarca la forma en que los actores ven la realidad y la interpretación que hacen de ella, es de suma importancia para la organización. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de su institución. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales e institucionales.

Para **Covey (2008)** es el conjunto de hábitos, creencias, actitudes que determinan las condiciones socio afectivas en las que discurre las relaciones laborales en una institución. Este compartir formas y maneras de comprender el entorno laboral, a veces genera que surjan conflictos y antagonismos, porque como es natural los hombres, las personas, tienen diferentes necesidades e intereses, pero todos ellos particulares, que, al no ser satisfechas convenientemente, originan problemas en la interrelación de las personas, perjudicando notablemente la calidad del servicio que brinda la institución y principalmente los niveles de productividad. p. 66

El clima organizacional depende mucho según **Guerrero (2009, p. 55)** de la habilidad y la capacidad que tiene el gerente para canalizar didácticamente los conflictos surgidos al interior de la institución, por ello se demanda a este profesional contar con conocimientos científicos sobre liderazgo, gestión y negociación de conflictos, solo así se podrá solucionar este tipo de problemas, que surgen por la insatisfacción del personal.

Chiavenato (2007, p. 69) manifiesta que el clima organizacional refleja en gran medida la idea y percepción que tienen los trabajadores sobre la gestión institucional, porque todas las dificultades son de conocimiento del director y es él

quien debe implementar estrategias que permitan aprovechar didácticamente los conflictos desde un punto de vista estratégico.

El clima organizacional para **Jauregui (2016, p. 99)** también depende de las actitudes, posturas y conductas que muestran las personas en una organización, en la medida que existen trabajadores tolerantes, asertivos, empáticos, así como se cuenta con directivos que son intolerantes, poco comunicativos y en muchos casos agresivos, porque no tienen desarrollado las habilidades comunicativas que les permitiría interactuar con sus colegas y demás trabajadores, procurando desarrollar una cultura de paz.

Barragán (2016) asegura que el clima organizacional es determinante en la productividad de la organización, cuando esta se ve deteriorada por la aparición de conflictos que se hacen muy frecuente, el entorno se complica y deja de ser un espacio cómodo y agradable, tornándose perjudicial para la parte afectiva y sobre todo para la salud mental.

Para **Enríquez (2013)** es esencial que los profesionales que dirigen las organizaciones tengan la habilidad que otorga la dirección estratégica para procura asegurar un clima organizacional adecuado para el logro de los objetivos institucionales.

El clima organizacional según **Alves (2000)** es el ambiente que se percibe en el espacio donde discurre el trabajo o la actividad que se realiza. Es decir, esta percepción es la convergencia de actitudes, trato y formas de interrelación que se presenta al interior del centro de labores, las mismas que generan complicaciones para desarrollar un trabajo efectivo.

Para este autor el clima organizacional es producto de la convergencia de muchos factores tanto internos como externos, es decir, es el ambiente que se vive y se respira al interior de una institución la misma que se forja a través de las relaciones interpersonales que se suscitan entre las personas que laboran en una institución, así como del trato y de las costumbres arraigada en el proceso de comunicación.

Cuando este ambiente que se percibe es enrarecido, perjudicial y cargado de situaciones conflictivas, el clima organizacional según **Hellriegel (2014)** se convierte en un obstáculo complicado de superar, la misma que perjudica todo el proceso de la gestión institucional, por lo que las organizaciones actualmente tienden a cuidar y preservar un clima laboral adecuado, agradable, cómodo y acogedor, haciendo y logrando que los trabajadores se sienten a gusto en el lugar donde desempeñan sus labores profesionales.

El clima organizacional se constituye en un elemento importante en el desarrollo de la organización, porque de ella depende en gran medida que los trabajadores pueden desempeñarse con todas sus potencialidades, facilitando así el logro de los objetivos institucionales. Para **Mendoza (2014)** el clima organizacional favorece y dinamiza los procesos administrativos, en la medida que la interrelación entre las personas es favorable y constituye un elemento facilitador para el trabajo en equipo y solidario, en el que las personas cooperan unos con otros.

Según **Arbaiza (2010)** el clima organizacional actualmente se ha convertido en un elemento sustancial en el proceso de la organización empresarial, en ese sentido este autor considera que las instituciones destinan una buena cantidad de tiempo y recursos para preservar y garantizar un clima laboral acogedor, por ello es que se programan al interior de la institución actividades deportivas, recreativas y culturales, a fin de estrechar los lazos afectivos entre los trabajadores de la institución, la misma que garantiza que el clima laboral sea el más adecuado posible.

Como apreciamos mantener un clima laboral acogedor es una necesidad en las corporaciones empresariales y con mayor justificación en las organizaciones empresariales, porque el trabajo requiere las condiciones favorables para un desenvolvimiento adecuado, porque de no ser así, la labor del trabajador se torna monótono y rutinario, perjudicando los niveles de productividad y por ende también el logro de los objetivos institucionales.

El clima organizacional en las organizaciones demanda la concurrencia de todos los trabajadores, solo así se podrá garantizar un espacio acogedor para el

trabajador repercutiendo favorablemente en la calidad del servicio, porque existen las condiciones socio emocionales favorables para desarrollar un trabajo eficiente y efectivo.

En lo que concierne a las relaciones interpersonales debemos manifestar que, según **García & Casiano (2007)** es el conjunto de formas y maneras de cómo las personas socializan entre sí, dependiendo de la satisfacción de sus necesidades y demandas, las mismas que pueden abarcar el ámbito académico, personal y profesional.

Las relaciones que se establecen entre los miembros de una organización determinan el nivel de confianza entre ellas, representando una parte esencial en la consolidación de la organización porque de ella depende la viabilización y ejecución de las actividades programadas.

Las relaciones interpersonales que se gestan al interior de la organización en gran medida identifican a la organización frente al público usuario, quienes perciben los niveles y formas de comunicación y acogen u observan si estas son adecuadas o inadecuadas, pudiendo en muchos casos determinar su fidelidad con la empresa.

En lo que respecta a la autorrealización podemos mencionar que según **Guerrero (2009)** constituye la satisfacción de poder conseguir los objetivos planteados a nivel institucional y personal, favoreciendo el nivel de responsabilidad e interés de los trabajadores con el logro de la misión y la visión organizacional.

Según este autor la autorrealización se ubica en los niveles de satisfacción intrínseca de algo deseado, para lo cual se ha destinado esfuerzo, tiempo y dedicación, por lo que la consecución de este objetivo determina los niveles de comodidad y felicidad entre los trabajadores, quienes perciben que el trabajo realizado permite en cierta medida que la organización pueda lograr los objetivos institucionales.

Por otro lado, en lo que concierne a la estabilidad emocional debemos manifestar que según Barragán (2016) es el estado de paz interior que las personas experimentales al saber que su trabajo permite y contribuye al logro de los objetivos institucionales.

La estabilidad emocional genera un estado de ánimo adecuado en las personas, la misma que favorece el desencadenamiento de sus potencialidades y habilidades que al ser empleado o utilizado en la tarea que desempeña garantiza que este sea de calidad.

La estabilidad emocional es una condición importante para el mantenimiento de un clima laboral acogedor, por ello es importante que las personas que dirigen la organización tengan la posibilidad de generar espacios de dialogo para promover un sistema de comunicación empático y asertivo.

Almeyda (2012) sostiene que el clima organizacional tiene que considerar muchos aspectos relacionados con la parte interna y externa de la organización, así tenemos por ejemplo, que en la parte interna, se tiene que reparar en los estilos de dirección, los recursos y los medios físicos con los que cuenta la institución, además se tiene que prever que las condiciones físicas influyen de manera decidida en el aspecto socio emocional de los trabajadores, en ese sentido se hace necesario que los directivos de la organización garanticen ofrecer un espacio cómodo, acogedor y agradable de tal manera que las percepciones que los trabajadores tienen sobre la organización sea favorable.

En lo que respecta a la parte interna, debemos manifestar que los niveles de compromiso e identificación juegan un papel preponderante en la construcción de un clima adecuado, en ese sentido podemos manifestar que cuando los trabajadores hacen suya la misión y la visión de la organización, la probabilidad de alcanzar las metas y los objetivos institucionales se incrementa, mientras que la falta de compromiso, y la poca iniciativa que demuestran los trabajadores en las labores que se les asigna perjudica de sobre manera el clima organizacional.

La satisfacción que perciben los trabajadores al interior del centro de labor es esencial para construir un clima organizacional favorable, en ese sentido se

hace necesario que a nivel institucional se implemente una política de incentivos y beneficios que reconozca la labor que cumplen los trabajadores al interior de la organización, por lo que es esencial que se generen espacios de dialogo entre el personal directivo y los trabajadores, con la intención de recoger y acoger opiniones e iniciativas para mejorar el clima organizacional.

Los factores externos en comparación de los internos no son decisivos en la gestación de un clima organizacional favorable, porque las condiciones físicas y materiales tranquilamente pueden ser reemplazadas o superadas por la parte emocional, es decir, es mejor preservar la salud mental de los trabajadores a brindarles comodidad en el trabajo que desarrollan.

La satisfacción del trabajo que realiza y la percepción de un clima organizacional favorable, permite que la organización logre alcanzar los objetivos institucionales previstos.

Algunas de las complicaciones a nivel de la conducta y la personalidad del trabajador que merma su nivel de productividad, están relacionados con el estrés originados por la sobre carga de trabajo, pero esencialmente por el clima inadecuado y hostil que puedan percibir las personas que laboran en una dependencia, en ese sentido, muchas de las organizaciones a nivel mundial han orientado su mirada a la preservación y promoción de un salud mental saludable, por lo que es importante que la organización pueda organizar actividades recreativas y de descanso reflexivo, que permita a los trabajadores regular las conductas inadecuadas.

Los niveles de productividad de los trabajadores se ven favorecidos cuando perciben que su entorno laboral es acogedor, agradable y cómodo, por lo que es necesario que las organizaciones tengan que garantizar la construcción de un clima favorable, en ese sentido se debe organizar y ejecutar actividades que redunden en beneficio de todos los trabajadores.

Asegurar el bienestar de los trabajadores y de sus familias es vital para mejorar los niveles de desempeño y productividad, porque la fidelidad, que es un término que actualmente se utiliza para mantener al trabajador dentro de la

empresa, se logra cuando se atiende sus necesidades y demandas, generando cuadros de profesionales comprometidos e identificados con los logros de la organización.

El equilibrio entre la salud mental y los niveles de productividad o desempeño laboral es esencial en el desarrollo de la organización, porque a final de cuentas quienes son los protagonistas del logro alcanzado por las empresas son los mismos trabajadores, por lo que debe existir y asegurarse una relación simbiótica entre el personal directivo y los trabajadores, logrando de esta manera construir un clima organizacional adecuado, en la medida que se atiende no solo las necesidades y demandas de la organización, sino también aquellas aspiraciones personales y profesionales de los trabajadores.

2.2.1.1. Características generales del clima organizacional

Hay muchos investigadores que han aproximado sus conceptualizaciones a aspectos más específicos, características generales, que de una u otra manera revelan una noción de lo que es clima organizacional.

Hurtado (2015) menciona que “clima es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra” (p.35).

Por otro lado, **Chiavenato (2007)** manifiesta “el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización” (p.261). Por lo cual se tiene que tener una idea clara de clima organizacional, ya que es un factor fundamental en la vida de las organizaciones y procurar su edificación representa una ruta al progreso, ya que depende y afecta a todos y a cada uno de los miembros que la conforman, como: los alumnos, padres de familia, docentes, personal administrativo, personal de servicio y directivos.

Asimismo, **Castillo (2015)** manifiesta que el clima organizacional es el ambiente que se respira en una institución y obedece a un conjunto de características permanentes, que describen una organización a partir de las

vivencias cotidianas de sus miembros. Podemos decir que el clima organizacional dentro del sistema educativo constituye un indicador de calidad, muy pertinente y necesaria para ser analizado en un sistema organizacional donde varios grupos de personas se relacionan e interactúan entre sí.

Para determinar las características que identifican el buen clima agradable y positivo que permita desarrollar los objetivos estratégicos, es fundamental definir también lo que se entiende por convivencia.

Según los estudios realizados por Cueva (2015) dice que: Los factores que favorecen el clima organizacional son cuatro, los que al ser aplicados en forma conjunta producen los resultados más positivos. Pero cuando uno o varios de ellos están ausentes los resultados son negativos. Y peor aun cuando ninguno está presente, los resultados son los peores. Esto sucede cuando las directrices institucionales han sido adaptadas desde otras realidades totalmente ajenas a las propias.

Es pertinente entonces prestar atención a cada uno de estos factores y analizar cómo lo estamos planteando en nuestras instituciones, recordando que al fusionar el conjunto de estos factores se puede alcanzar un mejor desempeño.

Las organizaciones tienen que trabajar en forma conjunta, promoviendo un ambiente favorable y de compañerismo, el mismo que se va ir fortaleciendo con las buenas relaciones que se van presentando y en la medida en que se vuelve más complejo. De esta forma tendremos un buen clima en nuestra institución educativa.

2.2.1.2. Enfoques teóricos de clima organizacional

Después de conocer las diversas opiniones de estudiosos e investigadores se puede afirmar que el clima organizacional ha sido estudiado como constructo por su valor en sí mismo, especialmente dentro de las teorías de las organizaciones. Por ello es importante presentar los distintos enfoques teóricos sobre el clima organizacional.

1. La taxonomía de Tagiuri.

Almeyda (2012) puntualizó que “la manera en que un individuo lleva a cabo una tarea dada depende, por un lado, de qué tipo de persona es, y por otro, del contexto en el cual actúa” (p.6), definiendo el clima organizacional como: “una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que (a) es experimentada por sus miembros, (b) influencia su conducta, y (c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización” (p.7).

Según esta definición, la estructura del clima se asienta en cuatro dimensiones: Ecología (infraestructura), representa las características físicas y materiales de la institución, muestran relaciones bajas o inconsistentes con los productos educativos. Tiene como variables a las características del edificio, tipo de centro, tamaño del aula y la escuela, condiciones físicas de trabajo, materiales, estructura organizativa. Medio, referida a la presencia de características de las personas y grupos dentro del medio escolar.

Entre sus variables destacan a variables atributivas de las personas o características de los individuos, elementos motivadores (moral), remuneración y experiencia docente, personalidad y conducta del director, comportamiento (puntualidad).

Sistema social, referida a los patrones de relación entre las personas y cuyas variables son la relación entre los estamentos de la comunidad, comunicación, participación, toma de decisiones compartidas, autonomía, democracia, consideración y liderazgo. Cultura, relacionada con los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas de los grupos. Sus variables son normas y disciplina, sistema de control institucional, sistema de valores, relaciones de apoyo, orientación de objetivos y apertura a la innovación.

2. Teoría de sistemas de organización de Likert.

La teoría de clima organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales, definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables intermedias, este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

Variables finales, estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Para resumir, se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

2.2.1.3. Tipos de clima.

Diversos autores definen al clima organizacional como el ambiente generado en una institución educativa a partir de sus vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias, valores, motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones personales y profesionales. De un modo general, Likert (1968, citado en Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2007) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

Sistema I. Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Sistema II. Autoritarismo paternalista.

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Sistema III. Consultivo.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral.

Por su parte, **Gamarra (2012)**, en el contexto educativo, señala que existen dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

1. Clima de tipo autoritario.

Autoritarismo explotador, en el cual la dirección no tiene confianza en sus docentes. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos es tomada por la dirección. Autoritarismo paternalista, es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los docentes, la mayor parte de las decisiones la toma la dirección, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

2. Clima de tipo participativo.

Consultivo, en un clima participativo la dirección tiene confianza en sus docentes. Permite a los docentes que tomen decisiones más específicas. La comunicación es de tipo descendente.

Participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus docentes. Los procesos de toma de decisiones están distribuidos en toda la institución, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los trabajadores están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza.

Diversos autores definen al clima organizacional como el ambiente generado en una institución educativa a partir de sus vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias, valores, motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones personales y profesionales.

Arbaiza (2010, p. 66) considera que el clima organizacional se caracteriza por tener un conjunto de dimensiones que son importantes para su análisis o reestructuración, en caso de ser necesario.

Espacio físico: lugar donde se encuentra la infraestructura organizacional y donde laboran las personas.

Estructura: organigrama sobre el cual se organizan los trabajadores de la empresa según sus tareas, obligaciones y horas de trabajo.

Responsabilidad: sentido de compromiso, productividad, puntualidad, capacidad de toma de decisiones.

Identidad: sentido de pertenencia y de identidad que deben sentir los trabajadores hacia la organización en la cual laboran.

Comunicación: comunicar e intercambiar información es importante para el pleno desarrollo de las actividades de una organización. La escasa o mala comunicación puede convertirse en un grave problema para el desarrollo de las labores de los trabajadores.

La comunicación produce entre el personal una sensación de confianza, diálogo, intercambio de opiniones y sugerencias e, incluso, fomenta las relaciones diplomáticas y cordiales entre los agentes internos y externos de la empresa.

Capacitación: es una excelente manera de incentivar a los integrantes de la organización y de fomentar el desarrollo empresarial y personal.

Liderazgo: quienes tienen la responsabilidad de dirigir y ser cabeza de una dependencia o departamento deben mostrarse como personas responsables, comprometidas y capaces de motivar e incitar a su equipo para hacer cada día mejor su trabajo.

Motivación: forma parte de la cultura de una organización fomentar el bienestar y motivación de su equipo de trabajo a través de diferentes estrategias como, ofrecer un espacio de trabajo limpio e iluminado, dar bonos especiales por productividad, respetar los días libres o de descanso, incentivar la competitividad, entre otros.

2.2.1.4. Dimensión 1: Hábitos

Alves (2000, p. 58) sostiene que los hábitos vienen a ser formas y maneras de proceder que las personas internalizan que les permite actuar de manera regular en cualquier actividad del quehacer diario.

Como podemos apreciar para este autor los hábitos pueden definirse también como las pautas de conducta que las personas adquieren a través de la repetición consciente, de tal forma que muchas veces se convierte en rutinas que convertimos en parte de nuestra personalidad.

Los hábitos como parte esencial de la conducta tienen dos componentes esenciales para su manifestación; la primera se gesta en el subconsciente de las personas, que determinan las formas y maneras de comportarse o hacer las cosas; y la segunda a nivel de la imitación del contexto socio cultural en el que se desenvuelve la persona.

Los hábitos necesitan de la acción repetida de una actividad, la misma que se interioriza y que en el tiempo se vuelve mecánico y que no reviste reflexión alguna sobre dicha forma de proceder, por ejemplo, en las organizaciones se tiene a trabajadores que de manera rutinaria realizan una labor, la misma que se convierte en hábito, por lo que es conveniente, considerar espacios de reflexión para valorar si estos hábitos aún tienen razón de ser en el tiempo.

Chan (2014, p. 39) sostiene que los hábitos en el ámbito laboral o en el espacio en el que se desarrolla la persona, determinan o influyen muchas veces en la productividad y los niveles de competitividad, así se tiene que a veces la actividad rutinaria que desempeña el trabajador, quizá no corresponda o se adecue a las necesidades y exigencias del mundo actual o las demandas del mercado, por ello es necesario que en espacio laboral se evalúe los hábitos que poseen los trabajadores a fin de reorientar las actividades o estrategias con la intención de mejorar los niveles de productividad de los trabajadores.

Los hábitos a decir de **Almeyda (2012, p. 79)** vienen a ser los comportamientos que se repiten día a día de la misma forma y en las mismas condiciones, generando en algunos casos lo que algunos psicólogos denominan rutina. Los hábitos exigen condiciones que los hace valorar como buenos o malos hábitos, por ejemplo, ser impuntual, es un mal hábito que muchos profesores tienen, y pese a que son conscientes de ello hacen poco para cambiarlos. Existen otros hábitos que, si son buenos, por ejemplo, leer todos los días, por espacio de treinta minutos, algún texto relacionado con la formación profesional.

Los hábitos para Salcedo (2016, p. 69) constituyen uno de los pilares de la formación personal y profesional de las personas, porque determinan el nivel de compromiso que se asume ante una tarea encomendada o en todo caso la necesidad de cumplir con lo que se ha previsto, lo que hace que las personas adquieran formalismo en las decisiones que asumen.

Los hábitos determinan forma y manera de comportamiento, en ese sentido, en las organizaciones es necesario que se promuevan la práctica o la consolidación de hábitos que se condicionan o respondan a las necesidades y los intereses de la institución, así, por ejemplo, el hábito de dejar todas las cosas en orden una vez acabado la tarea, contribuye con la organización, el orden y la disciplina en el espacio laboral, favoreciendo sustancialmente a generar un entorno laboral, motivador y acogedor.

Chiavenato (2014, p. 184) sostiene que los hábitos determinan y construyen el entorno laboral a nivel de percepciones y apreciaciones subjetivas de los trabajadores, por lo que es necesario que a nivel del espacio laboral se fomente y practique hábitos que fortalezcan el clima organizacional, por ejemplo saludar a las personas, es un hábito que muchas veces es básico en las relaciones interpersonales, pero sustanciales a la hora de generar un clima laboral adecuado que promueve el respeto y la consideración por el trabajo realizado.

2.2.1.5. Dimensión 2: Actitudes

Enríquez (2013, p. 99) afirma que las actitudes vienen a ser la forma de reaccionar que las personas expresan en una circunstancia determinada, por lo que muchas veces es comparada por algunos autores como parte del comportamiento.

La conducta humana se manifiesta de diferentes maneras, en ese sentido se puede valorar las actitudes como la expresión o manifestación objetiva del comportamiento, por ejemplo, ante una crisis emocional, muchas veces las personas actúan de manera emotiva, es decir, expresan dolor, angustia, resignación.

Las actitudes en el trabajador están supeditado a la manera de asumir el compromiso y la identidad que posee frente a la organización o la empresa, por ello es que mucho tiene que ver el nivel de motivación, porque esta determina la actitud con la que el trabajador realiza su trabajo.

Córdova (2012, p. 94) sostiene que una buena actitud, condiciona el nivel de motivación y optimismo con el que el trabajador realiza su trabajo, por ello es importante que a nivel de las organizaciones se procure generar espacios para que los trabajadores y el personal directivo reflexione sobre las actitudes que muestra el personal en el centro de labores.

Las actitudes muchas veces condicionan el clima organizacional, por cuanto ejercer influencia sobre el estado anímico de las personas, en ese sentido se hace necesario que se busquen estrategias para mejorar las actitudes que presenta el personal que labora en la organización, a fin de mejorar las relaciones interpersonales entre todo el personal.

Algunos autores sostienen que la actitud es un estado mental, que oriente y dirige la forma de cómo las personas se interrelacionan con el medio en el que se desenvuelven y sobre todo como consideran la relación entre las demás personas, en ese sentido, está demostrado que una mala actitud es perjudicial para mejorar o construir un clima organizacional adecuado.

Toda actitud tiene tres componentes, un componente cognitivo que está formado por la percepción y las creencias de las personas sobre un objeto o fenómeno de la realidad; el segundo componente es del tipo conductual, que viene a ser la forma de reacciona ante un evento; y finalmente el tercer componente ligado a la parte afectiva, que implica tomar posición a favor o en contra del fenómeno observado.

Las actitudes para **Guimaraes (2013, p. 57)** son formas y maneras de reacciones ante un evento, es decir es el comportamiento mostrado frente a un hecho particular, lo que refleja la personalidad y naturaleza socio emocional que tiene la persona. Las actitudes determinan los diferentes comportamientos que muestran las personas, siendo muchas de ellas adecuadas y que favorecen el

desarrollo de las relaciones interpersonales, mientras que otras son inadecuadas porque perjudican la interrelación entre personas.

Para **Olortegui (2015, p. 143)** las actitudes determinan los niveles de interrelación que existen entre los miembros de una comunidad, institución o a nivel social. Las actitudes tipifican a las personas como proactivas o reactivas. Cuando estas no se regulan convenientemente surgen los problemas a nivel interpersonal, las mismas que perjudican el desarrollo y las condiciones laborales al interior de la institución.

Las actitudes que demuestran los trabajadores en el quehacer diario en la institución, también está condicionado por el estilo de gestión que se tiene a nivel de la parte directiva, porque cuando este no se adecua a las necesidades y los intereses de los trabajadores se genera un ambiente inadecuado en el que las actitudes de desinterés, desmotivación y poco compromiso con el logro de los objetivos institucionales perjudican sustancialmente el desarrollo de la organización.

Covey (2008, p. 105) sostiene que las actitudes de las personas reflejan su grado de compromiso, entusiasmo y responsabilidad que asumen al realizar el trabajo encomendado, por lo que si estas no se adecuan a los intereses institucionales, perjudican considerablemente el logro de las metas y los objetivos, por lo que el personal directivo debe procurar frecuentemente que las actitudes del personal que labora en la organización sea proactiva, es decir que permita la interrelación adecuada entre todo el personal, promoviendo de esta manera la construcción de un clima organizacional favorable.

2.2.1.6. Dimensión 3: Trato

Covey (2008, p. 82) afirma que el trato son formas y modelos de comportamiento que se manifiestan en la interrelación entre las personas, las mismas que se sustentan en valores como el respeto, la solidaridad, la tolerancia, etc.

El trato también está definido como el conjunto de modelos o patrones de comportamiento que la sociedad establece a través de las costumbres y la cultura, pero que todas ellas coinciden en señalar que se busca el bienestar de las personas, en la medida que se respeta la identidad y la dignidad de todos nuestros congéneres.

El trato si bien es cierto corresponde al ámbito de las habilidades sociales, es un elemento esencial en el desarrollo de toda empresa u organización, porque determina formas y pautas de conducta que deben los trabajadores hacer suyo para asegurar el desarrollo socio emocional de todas las personas.

En las instituciones públicas de nuestro país, muchas veces las observaciones frecuentes que los usuarios realizan a la institución, se relacionan con el trato y la forma cómo los trabajadores se interrelacionan con el público usuario, y en la mayoría de los casos, este trato no es el más adecuado, razón por la cual se debe establecer políticas institucionales que procuren asegurar un trato amable, cortés y de respeto al público usuario.

Alves (2000, p. 54) sostiene que las organizaciones que han implementado o adecuado su metodología de trabajo a la denominación de organizaciones estratégicas y de calidad, procuran en primer lugar asegurar que el trato brindado a los usuarios sea el mejor, y en segundo lugar se ocupan de las facilidades que deben tener las personas para ser atendidas en el momento oportuno y con la amabilidad y la calidez en el trato.

Para **Paredes (2013, p. 128)** es la forma o manera de cómo se relacionan las personas unas con otras, bajo los parámetros de respeto, responsabilidad y asertividad. El trato determina las relaciones interpersonales y también origina los problemas al interior de la institución educativa. El trato necesariamente, al igual que el clima organizacional, se supedita a los intereses que tienen el personal. En ese sentido se debe promover un trato entre las personas que les ayuda a superarse, a desarrollarse, a convertirlos en personas justas, solidarias y preocupadas por el bien común.

Córdova (2012, p. 138) sostiene que el trato entre las personas y más aún entre los docentes que laboran en una misma institución hace las diferencias, porque gracias a ella se afianzan y estrechan lazos de amistad y valoración por el desarrollo personal de los colegas.

El trato está relacionado con el nivel de apreciación que tienen las personas sobre el trabajo que realizan y además la valoración como ser humano, es decir la consideración y el respeto que el personal directivo y los trabajadores en general expresan y manifiestan sobre sus colegas y compañeros, las mismas que contribuyen a construir un espacio laboral acogedor, cómodo y agradable.

Los trabajadores mejoran su nivel de compromiso e identificación cuando perciben que el trato que reciben en el centro de labores es adecuado, por lo que su nivel de productividad es muy superior en comparación con espacios laborales en el que no se reconoce el valor que representa el trabajo que realiza, resquebrajando y desequilibrando el aspecto emocional, lo que perjudica los niveles de eficiencia y eficacia.

García & Casiano (2007, p. 67) sostienen que el trato personal adecuado basado en el respeto y la valoración del trabajo que realizan las personas es el elemento esencial para asegurar contar con un clima organizacional favorable, por lo que es importante promover espacios de comunicación y escucha entre todo el personal de la empresa.

2.2.2. Variable 2: Satisfacción laboral

La satisfacción laboral para **Alarcón (2016, p. 124)** es el estado de ánimo favorable, placentero, agradable, que el trabajador siente al ver realizado la labor encomendada, porque hace suyo los propósitos que involucran la realización y culminación satisfactoria del deber encargado.

Como podemos apreciar el autor hace mención al estado de ánimo, es decir a la reacción proactiva que siente el trabajador al desarrollar su labor, por cuanto lo considera de suma importancia en el logro de los objetivos institucionales.

Para **Barragán (2016, p. 85)** la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes emotivas que causan y provocan placer y agrado de la persona que realiza la actividad, la misma que depende de factores internos, como es el caso de la motivación intrínseca, así como de factores externos, tales como el clima organizacional.

Al respecto podemos mencionar que las personas elevan el nivel de su autoestima cuando desarrollan actividades que son de su agrado, por lo que es importante que, en las entidades, sobre todo públicas, se estimula y mejor el nivel de motivación en los trabajadores, para así asegurar y mejorar la productividad, la misma que beneficia a todos los que laboran en la organización.

Otro aspecto que debemos mencionar en lo que concierne a lo manifestado por el autor citado viene a ser el de la predisposición y el estado de ánimo, en la medida que la actitud favorable hacia el trabajo realizado condiciona muchos otros aspectos como la percepción favorable del entorno donde se desarrolla la actividad, la interrelación con los demás compañeros de trabajo, la forma y manera de comunicarse con los jefes inmediatos, etc., por lo que creemos adecuado que las personas responsables de dirigir la organización deben tener en cuenta en mejorar los niveles de motivación, porque esta condiciona la satisfacción de los trabajadores.

Para **Carmona (2013, p. 139)** la satisfacción laboral está relacionada con la edad, el perfil profesional, la competitividad y el profesionalismo de los trabajadores la misma que determina cuan satisfechos pueden estar las personas que laboran al interior de las organizaciones.

Efectivamente podemos mencionar que la satisfacción laboral tiene que ver directamente con las variables que menciona el autor citado, por ejemplo, desempeñar un trabajo que no se adecua al perfil profesional perjudica de sobremanera el nivel de satisfacción que el trabajador pueda tener sobre la labor que realiza.

Lo manifestado es recurrente en la mayoría de las organizaciones, es decir los trabajadores ven mermado su nivel de satisfacción porque ocupan un cargo i

un puesto laboral que no se adecua al perfil profesional o al desarrollo de sus capacidades laborales, por ejemplo, un trabajador que tiene dificultades para interrelacionarse, no puede desempeñarse adecuadamente en el área en que se atiende frecuentemente al público, lo que perjudica la autoestima y sobre todo el nivel de productividad.

Otro aspecto que debemos manifestar sobre la satisfacción laboral viene a ser la vocación o inclinación natural a realizar o desarrollar un trabajo en forma efectiva, en ese sentido podemos mencionar a Fernández (2014) quien manifiesta que la inclinación, el don o la virtud que posee el trabajador en función de sus talentos naturales, condiciona de sobre manera el trabajo realizado, en ese sentido es necesario que la gestión de los recursos humanos en las organizaciones contemplen estos factores a fin de mejorar las condiciones afectivas y emocionales de los trabajadores.

Como menciona el autor, es necesario considerar que la distribución de los puestos de trabajo en cierta medida debe responder a las necesidades e intereses de los trabajadores, en base a las potencialidades y sobre todo a la vocación que tienen para el desempeño en una determinada área, las mismas que al ser aprovechadas ventajosamente por la empresa, redundaría de sobre manera en el logro de las metas y los objetivos institucionales.

Otro aspecto que debemos abordar en relación a la satisfacción laboral viene a ser el aspecto remunerativo, en ese sentido podemos mencionar que según **Enríquez (2013, p. 73)** una forma de reconocimiento y valoración por el trabajo realizado lo constituye la remuneración o la retribución económica, por lo que es necesario valorar varios aspectos que determinen el nivel remunerativo, tales como la responsabilidad, el cargo ejercido, el rol o la función que cumple al interior de la organización, etc., por lo cual se hace prioritario que se tome en cuenta que los niveles de satisfacción necesariamente también tienen que ver con el aspecto remunerativo.

Muchos de los conflictos o la baja productividad del trabajador, en nuestra opinión se deben a la retribución económica que recibe la persona, la misma que debe estar en concordancia con la productividad, la responsabilidad, la identidad,

etc., que el trabajador demuestra al momento de realizar o desempeñar la labor encomendada.

Efectivamente, muchas veces existen preferencias o afinidad condicionada solo para algunos trabajadores, lo que merma y perjudica la satisfacción laboral de las personas, porque creen y perciben que el rol y trabajo que realizan no es valorada por la organización, generando desmotivación y desinterés por el trabajo realizado.

Deming (1989, p. 45), el autor establece que el término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables. Debido a la gran importancia que los investigadores del Comportamiento Organizacional han dado a la satisfacción en el trabajo.

Gamboa (2015, p. 61) precisa que: “Dentro de las ciencias de la organización, la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”. (p.3).

La satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado.

Córdova (2012, p. 82) afirma que la motivación suponía una dinámica, mientras que la satisfacción representa un estado y está ligada además a la productividad y a la eficacia. Otros investigadores como Diego sostienen que el reciente interés por la satisfacción laboral reside posiblemente en su capacidad para predecir la permanencia en el trabajo y la productividad laboral.

El tema de la satisfacción laboral es importante, pues de ellos depende en gran parte como se comportarán los empleados, por este motivo, las organizaciones deben preocuparse porque sus empleados estén satisfechos y motivados, pues de lo contrario podrían surgir algunos inconvenientes. Hemos mencionado que los empleados que están más satisfechos se sienten más motivados, por lo tanto, menor será la probabilidad de rotación y ausentismo en la organización.

Además, mayor será su desempeño. El asunto radica en que diversas organizaciones no saben cómo hacer para que sus empleados se sientan satisfechos. Si los empleados están insatisfechos, se deben encontrar las causas las cuales pueden ser malas condiciones de trabajo, falta de línea de carrera, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, conflictos interpersonales entre los trabajadores entre otros.

Guzmán (2014, p. 54), el autor establece que, conceptualiza indicando que: El bienestar laboral puede definirse como una planificación estratégica que logra apoyar a sus empleados y su núcleo familiar primario, en el ámbito que se crean y mantienen conductas y rutinas que mejoran su calidad de vida, la felicidad es la búsqueda de los seres humanos y el bienestar de los trabajadores es lo que se persigue, efectuar una labor que le proporcione emociones positivas. (p.8). Se disminuyen los riesgos de salud física y psicológica.

La satisfacción laboral para **Alarcón (2016, p. 39)** es el estado de ánimo favorable, placentero, agradable, que el trabajador siente al ver realizado la labor encomendada, porque hace suyo los propósitos que involucran la realización y culminación satisfactoria del deber encargado.

Como podemos apreciar el autor hace mención al estado de ánimo, es decir a la reacción proactiva que siente el trabajador al desarrollar su labor, por cuanto lo considera de suma importancia en el logro de los objetivos institucionales.

Para **Chiavenato (2007, p. 84)** la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes emotivas que causan y provocan placer y agrado de la persona que realiza la actividad, la misma que depende de factores internos, como es el caso

de la motivación intrínseca, así como de factores externos, tales como el clima organizacional.

Al respecto podemos mencionar que las personas elevan el nivel de su autoestima cuando desarrollan actividades que son de su agrado, por lo que es importante que, en las entidades, sobre todo públicas, se estimula y mejor el nivel de motivación en los trabajadores, para así asegurar y mejorar la productividad, la misma que beneficia a todos los que laboran en la organización.

Otro aspecto que debemos mencionar en lo que concierne a lo manifestado por el autor citado viene a ser el de la predisposición y el estado de ánimo, en la medida que la actitud favorable hacia el trabajo realizado condiciona muchos otros aspectos como la percepción favorable del entorno donde se desarrolla la actividad, la interrelación con los demás compañeros de trabajo, la forma y manera de comunicarse con los jefes inmediatos, etc., por lo que creemos adecuado que las personas responsables de dirigir la organización deben tener en cuenta en mejorar los niveles de motivación, porque esta condiciona la satisfacción de los trabajadores.

Para **Robbins (2015, p. 138)** la satisfacción laboral está relacionada con la edad, el perfil profesional, la competitividad y el profesionalismo de los trabajadores la misma que determina cuan satisfechos pueden estar las personas que laboran al interior de las organizaciones.

Efectivamente podemos mencionar que la satisfacción laboral tiene que ver directamente con las variables que menciona el autor citado, por ejemplo, desempeñar un trabajo que no se adecua al perfil profesional perjudica de sobremanera el nivel de satisfacción que el trabajador pueda tener sobre la labor que realiza.

Lo manifestado es recurrente en la mayoría de las organizaciones, es decir los trabajadores ven mermado su nivel de satisfacción porque ocupan un cargo i un puesto laboral que no se adecua al perfil profesional o al desarrollo de sus capacidades laborales, por ejemplo, un trabajador que tiene dificultades para interrelacionarse, no puede desempeñarse adecuadamente en el área en que se

atiende frecuentemente al público, lo que perjudica la autoestima y sobre todo el nivel de productividad.

Otro aspecto que debemos manifestar sobre la satisfacción laboral viene a ser la vocación o inclinación natural a realizar o desarrollar un trabajo en forma efectiva, en ese sentido podemos mencionar a **Cercado (2017, p. 65)** quien manifiesta que la inclinación, el don o la virtud que posee el trabajador en función de sus talentos naturales, condiciona de sobre manera el trabajo realizado, en ese sentido es necesario que la gestión de los recursos humanos en las organizaciones contemplen estos factores a fin de mejorar las condiciones afectivas y emocionales de los trabajadores.

Como menciona el autor, es necesario considerar que la distribución de los puestos de trabajo en cierta medida debe responder a las necesidades e intereses de los trabajadores, en base a las potencialidades y sobre todo a la vocación que tienen para el desempeño en una determinada área, las mismas que al ser aprovechadas ventajosamente por la empresa, redundaría de sobre manera en el logro de las metas y los objetivos institucionales.

Otro aspecto que debemos abordar en relación a la satisfacción laboral viene a ser el aspecto remunerativo, en ese sentido podemos mencionar que según **Alves (2000)** una forma de reconocimiento y valoración por el trabajo realizado lo constituye la remuneración o la retribución económica, por lo que es necesario valorar varios aspectos que determinen el nivel remunerativo, tales como la responsabilidad, el cargo ejercido, el rol o la función que cumple al interior de la organización, etc., por lo cual se hace prioritario que se tome en cuenta que los niveles de satisfacción necesariamente también tienen que ver con el aspecto remunerativo.

Muchas de los conflictos o la baja productividad del trabajador, en nuestra opinión se deben a la retribución económica que recibe la persona, la misma que debe estar en concordancia con la productividad, la responsabilidad, la identidad, etc., que el trabajador demuestra al momento de realizar o desempeñar la labor encomendada.

Efectivamente, muchas veces existen preferencias o afinidad condicionada solo para algunos trabajadores, lo que merma y perjudica la satisfacción laboral de las personas, porque creen y perciben que el rol y trabajo que realizan no es valorada por la organización, generando desmotivación y desinterés por el trabajo realizado.

En lo que concierne a las **condiciones de trabajo** debemos señalar que según **Guillen (2016)** lo constituye el conjunto de factores internos y externos que determinan la percepción que tiene el trabajador sobre el espacio y entorno laboral. Esta percepción puede favorable o desfavorable, la misma que determina el nivel de productividad del trabajador.

Como podemos apreciar las condiciones de trabajo están condicionadas por factores externos, tales como el clima organizacional, las relaciones interpersonales entre los trabajadores, la parte remunerativa, la infraestructura, etc., por lo que es necesario que las organizaciones prevean todo lo relacionado con estos factores a fin de brindar un ambiente y entorno favorable para el desempeño laboral y así garantizar la satisfacción del trabajador sobre el papel que desempeña, así como mejorar la productividad a nivel de la entidad.

Las condiciones de trabajo necesariamente tienen que ver también con los factores internos, tales como el nivel de compromiso que tienen los trabajadores con la organización, la identidad con la misión y la visión, las expectativas que tienen sobre su desarrollo profesional y el grado de fidelidad y lealtad de los trabajadores con la empresa, en ese sentido, es necesario mencionar que muchas organizaciones entran en crisis debido a la falta de motivación y satisfacción laboral, lo que genera que los trabajadores se desinteresen en alcanzar los propósitos de la organización, perjudicando el logro de las metas y los objetivos de la institución.

Un aspecto esencial que afecta considerablemente la satisfacción laboral viene a ser la cultura organizacional podemos mencionar que a decir de **Alarcón (2016, p. 55)** es el conjunto de hábitos, costumbres y formas y maneras de interrelacionarse que se construyen al interior de las organizaciones caracterizándolas o diferenciándolas de otras, las mismas que determinan el nivel

de comunicación y compromiso que sumen los trabajadores respecto al logro de las metas y objetivos institucionales.

Actualmente la cultura organizacional se ha convertido en un elemento vital en el desarrollo de las instituciones, porque esta determina el nivel de compromiso e identidad de los trabajadores con la misión y la visión de la entidad.

La cultura organizacional demanda y requiere predisposición positiva de los directivos y de los trabajadores para desarrollar y construir un ambiente adecuado y acogedor, basado en los valores y los principios que la institución considera en su misión y visión, en ese sentido se hace necesario que se generen espacios al interior de la institución para el dialogo y la comunicación asertiva y empática.

Para **Palma (2014, p. 63)** la cultura organizacional es un elemento esencial en la productividad de la institución, porque un ambiente cómodo y acogedor, permite mejorar los niveles de motivación de los trabajadores, lo que asegura mejor desempeño laboral y sobre todo garantiza satisfacer las expectativas de los trabajadores, por lo tanto, la productividad se ve favorecida porque existen las condiciones favorables para procurar alcanzar el bienestar común.

Por otra parte, en relación a la **motivación** debemos de señalar que según Mendoza (2014) es la actitud y predisposición interna que mueve a las personas a realizar alguna actividad porque resulta ser de su agrado y lo satisface plenamente.

La motivación según este autor es una predisposición positiva a realizar una actividad por el hecho de que las personas lo consideran satisfactorio, sin que exista la condición de ser estimulado, en el entendido de que la motivación responde a proceso internos que desencadenan procesos afectivos.

La motivación es una condición innata en el hombre, porque uno desea, quiere y se predispone para realizar una actividad que se adecua a sus capacidades, potencialidades y talentos, por ello es que la motivación desencadena una serie de procesos cognitivos y afectivos, ligados a satisfacer

necesidades y demandas, las mismas que al ser canalizada convenientemente aseguran un mejor desempeño laboral.

Algunos autores como **Guimaraes (2013, p. 66)** sostienen que la motivación no necesita de estímulo, por cuanto se concibe que este es una condición externa, es decir, por ejemplo que la retribución económica vendría a ser un factor motivante, sin embargo, creemos necesario precisar que existen dos tipos de motivación la intrínseca que se refiere a procesos internos volitivos y la extrínseca que se refiere a factores externos, por ello es necesario conjugar y sintonizar ambos tipos de motivación a fin de obtener los mejor de los trabajadores.

Carmona (2013) afirma que la satisfacción laboral compromete la dimensión interna de los trabajadores, las mismas que están directamente relacionadas con la parte personal y espiritual de los trabajadores, lo que garantiza que su nivel de compromiso con los objetivos institucionales sea altísimo, por lo que es necesario procurar generar o establecer políticas de incentivos y reconocimiento al interior de la organización.

La satisfacción laboral hace o permite que las empresas sean más productivas, porque los trabajadores ofrecen más de sí para el logro de las metas y los objetivos previstos, debido a que se comprometen en el logro de la actividad planificada, porque asumen que es parte de su entorno íntimo, es decir, emplea todas sus capacidades para poder realizar el trabajo encomendado de acuerdo a lo que considera esencial y productivo.

Muchos autores sostienen que la satisfacción laboral está directamente ligado a la pasión con la que los trabajadores se entregan al deber encomendado, y esto se logra gracias al empoderamiento de la misión y la visión que tienen las organizaciones, que consideran y valoran que las personas que laboran en la organización representan el capital máspreciado de toda la empresa.

Castillo (2015) afirma que la satisfacción laboral tiene también mucho que ver con el perfil profesional del trabajador que es asignado a un determinado puesto de trabajo, es decir, cuando se asegura que las tareas encomendadas a

un trabajador corresponden con su nivel de profesionalismo y las competencias que posee, asegurando un nivel de satisfacción bastante adecuado.

Lo manifestado necesariamente tiene que ver con el desempeño que demuestra el trabajador en la actividad que desarrolla, esto en razón que, muchas veces se destina un puesto de trabajo a una persona cuyo perfil no se adecua a esta actividad, así tenemos por ejemplo, que se coloque a una persona reactiva en el puesto de imagen institucional o en lugares en las que debe atender al público, en ese sentido es lógico que el trabajador no se siente cómodo, menos a gusto con el trabajo desempeñado, por lo que es necesario tener en cuenta este tipo de decisiones cuando se deba colocar a las personas según el perfil y las actividades a las que se deba dedicar.

Chiavenato (2009) manifiesta que la satisfacción laboral de los trabajadores, es consustancial al nivel de sus intereses particulares, es decir que las personas anteponen aquello que satisfaga sus demandas en desmedro de los objetivos institucionales, por lo que es necesario identificar este tipo de actitudes y conductas para reorientar o corregir las decisiones asumidas.

Lo que manifiesta el autor citado muchas veces se presenta en las organizaciones, las mismas que al no ser identificadas y reguladas oportunamente perjudican sustancialmente el logro de los objetivos institucionales, por lo que se recomienda que el personal directivo logre conciliar los intereses particulares s los personales, debiendo entender el trabajador que ambos representan la complementariedad para alcanzar los objetivos previstos, de no se así es lógico que con el tiempo, los niveles de productividad de la organización decaerán ostensiblemente.

El personal directivo tiene que estar siempre alerta para detectar los problemas que aquejan a los trabajadores en el ámbito personal, porque una persona desmotivada, atacada por el estrés, la preocupación y la depresión, no ofrece ni entrega un trabajo de calidad, por lo que los niveles de productividad se resienten, en ese sentido es necesario que los procesos de acompañamiento y monitoreo sean permanentes.

Algunas organizaciones que han alcanzado niveles de productividad por encima del promedio, lo que ha permitido considerarlas como organizaciones de calidad, son aquellas que reparan en el bienestar personal y profesional de sus trabajadores, habiendo implementado estrategias de protección no solo para el trabajador sino también para la familiar, construyendo de esta manera altos niveles de fidelidad que asegura contar con un personal identificado, motivado e interesado en el logro de los objetivos institucionales.

Alarcón (2016) señala que los planes de formación para el personal que labora en las organizaciones es vital para genera un clima organizacional adecuado y sobre todo un nivel de satisfacción conveniente, en ese sentido es necesario que el personal jerárquico no descuide la parte formativo del personal, porque permite que el desarrollo de sus capacidades sea la más adecuada y que los niveles de productividad superen las expectativas previstas.

Coincidimos con este autor porque consideramos que el mejor reconocimiento que se puede hacer al trabajo realizado por las personas, es invertir en el desarrollo de su profesionalismo, por lo que es vital que las organizaciones promuevan e implementen toda una política de formación profesional, con lo que se aprovecharía dos elementos esenciales que toda organización debe cuidar, que viene a ser contar con profesionales idóneos, capacitados y actualizados en la actividad que realizan y lo otro es el nivel de identificación y compromiso que se establece entre el trabajador y la empresa.

Debemos señalar que actualmente la competencia entre las organizaciones empresariales no es sobre quien posee la mejor tecnología, porque esta puede ser adquirida a través de la inversión de recursos económicos, lo que ahora pugnan las empresas es en poseer el mejor capital humano, por lo que los planes y programas de formación se han convertido en una necesidad insoslayable para toda empresa.

Muchas organizaciones entra en crisis o definitivamente desaparecen cuando no se atiende el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, porque estos son fácilmente captados por otras empresas perjudicando a otras en la medida que no solo pierden el personal sino que también pierden la experiencia y

el tiempo destinado en la preaparación y formación del personal que se aleja de la compañía.

Es importante mencionar que los procesos de acompañamiento y monitoreo son importante para identificar problemas relacionados con la satisfacción laboral, en ese sentido consideramos importante que estos procesos consideren la retroalimentación, con la finalidad de mejorar los procesos y de esta manera se asegure el logro de los objetivos institucionales.

2.2.2.1. Características de la Satisfacción Laboral

Chiavenato (2014, p. 83) señala de la siguiente forma: Creencia en la compañía. Creer en los objetivos de una compañía y compartir sus objetivos empresariales, así como sus valores éticos puede ayudar a mejorar la satisfacción en el trabajo considerablemente. Contribución personal. Creer en los valores de la compañía es el único componente que te permitirá sentirte satisfecho en tu trabajo. Incluso si tu compañía es reflejo de tus propios objetivos y creencias podrías sentirte frustrado si no sientes que "marcas la diferencia". Colegas. Amar tu trabajo y entender la importancia de tu papel puede no ser suficiente si no te llevas bien con la gente con la que trabajas.

La gente puede elegir a sus compañeros en base a las características de la personalidad, pero la mayoría de nosotros tiene que tratar con una gran cantidad de gente en el trabajo, de los cuales habrá muchos que no te caigan bien. Justicia. La imparcialidad en el trabajo, en términos de pago, oportunidades y trato diario, es posiblemente el elemento más importante de la satisfacción en el trabajo. Mucha gente sufre acoso en el trabajo debido a su género, creencias religiosas o fondo étnico, lo cual genera un pobre trato y ser ignorado por los ascensos. (p.2).

Arizmendi (2015, p. 68), hace hincapié en que la satisfacción laboral es uno de los productos más importantes del trabajo humano y siempre está asociado con el desempeño, "un trabajador satisfecho tiende a mostrar un mejor desempeño". Los trabajadores prefieren y valoran trabajos donde puedan

demostrar sus habilidades, que haya diversificación del trabajo, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Covey (2008, p. 57), quien considera que la satisfacción laboral se constituye en uno de los productos más importantes del trabajo humano y lo asocia con el desempeño, llegando a afirmar que un trabajador satisfecho tiende a mostrar un mejor desempeño.

Para **Mokate (2015, p. 56)** la satisfacción del trabajo es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Por tanto, la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que la persona percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. (García, 2010) La satisfacción laboral es una de las variables más estudiadas en el comportamiento organizacional.

Gonzales (2014, p. 77) para precisar que la satisfacción laboral se puede definir como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esta actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados.

Factores determinantes de la satisfacción laboral

Alarcón (2016, p. 84) hace un listado de los factores que determinan la satisfacción laboral los mismos que también considera el instrumento elaborado por Sonia Palma Carrillo, a saber:

Desarrollo personal: Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento, valora la capacitación y actualización permanente para crecer y mantener su competencia profesional a fin de prestar servicios de calidad.

Desempeño de tareas: Es la valoración que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora, es el resultado de la aplicación de

habilidades y capacidades para el manejo eficiente de sus funciones; por otro lado, el desempeño es, la aptitud o capacidad para desarrollar completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión.

Relación con la autoridad: Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto. Se considera que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación y/o rechazo al jefe.

Relaciones sociales: Se refiere a la interacción del personal de salud al interior del establecimiento de salud, y del personal con los usuarios. Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía.

Las condiciones físicas y/o materiales: Los elementos materiales o de infraestructura son definidos como medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de la eficiencia y el desempeño, se considera las condiciones de comodidad que se ofrece en un establecimiento de salud como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes, etc.

Beneficios laborales y remuneraciones: La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo, significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores.

Políticas administrativas: Las políticas son el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador y constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos.

Nivel y medición de la satisfacción laboral.

Es la respuesta expresada por el personal en torno a la sensación de bienestar, complacencia que experimenta ante el trabajo que desarrolla y que se traduce en el desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad, relaciones sociales, condiciones físicas ambientales y/o materiales, beneficios laborales y remunerativos y políticas administrativas, se mide a través de la escala validada tipo Lickert de Sonia Palma Carrillo (SL-SPC) y valorado en alto, medio y bajo.

Del análisis de las consultas bibliográficas realizadas, se resalta que es necesario investigar la relación existente entre el estrés y el grado de satisfacción laboral considerando que los trabajadores pasan una porción considerable de sus vidas en el centro de salud, de tal modo que un trabajador satisfecho se traduce en más productividad debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renuncias de los buenos empleados.

Estas dos variables son predictoras de identificación con la institución y el trabajo, así como la atención a los usuarios, también influye en el entorno familiar y social, lo que nos motiva a realizar la presente investigación.

2.2.2.2. Dimensión 1: Condiciones de trabajo

En lo que concierne a la dimensión **condiciones de trabajo** debemos señalar que según **Hurtado (2015, p. 109)** lo constituye el conjunto de factores internos y externos que determinan la percepción que tiene el trabajador sobre el espacio y entorno laboral. Esta percepción puede favorable o desfavorable, la misma que determina el nivel de productividad del trabajador.

Como podemos apreciar las condiciones de trabajo están condicionadas por factores externos, tales como el clima organizacional, las relaciones interpersonales entre los trabajadores, la parte remunerativa, la infraestructura, etc., por lo que es necesario que las organizaciones prevean todo lo relacionado con estos factores a fin de brindar un ambiente y entorno favorable para el

desempeño laboral y así garantizar la satisfacción del trabajador sobre el papel que desempeña, así como mejorar la productividad a nivel de la entidad.

Las condiciones de trabajo necesariamente tienen que ver también con los factores internos, tales como el nivel de compromiso que tienen los trabajadores con la organización, la identidad con la misión y la visión, las expectativas que tienen sobre su desarrollo profesional y el grado de fidelidad y lealtad de los trabajadores con la empresa, en ese sentido, es necesario mencionar que muchas organizaciones entran en crisis debido a la falta de motivación y satisfacción laboral, lo que genera que los trabajadores se desinteresen en alcanzar los propósitos de la organización, perjudicando el logro de las metas y los objetivos de la institución.

2.2.2.3. Dimensión 2: Niveles de identificación

Rueda (2015, p. 75) sostiene que los niveles de compromiso están relacionado a la consideración y empoderamiento que los trabajadores perciben respecto al logro de los objetivos institucionales, haciendo suyo la misión y la visión de la organización en la que laboran.

La identificación con la institución, exige un nivel de compromiso y responsabilidad de parte del trabajador, la misma que beneficia en la percepción que tiene sobre la satisfacción laboral que encuentra en el centro de trabajo.

Maldonado (2016, p. 67) sostiene que los niveles de identificación necesariamente están condicionados con las políticas institucionales, así tenemos por ejemplo que muchas organizaciones implementan políticas de incentivos, lo que mejora los niveles de compromiso e identificación con la empresa, porque el trabajador percibe que la labor que realiza es importante y valorada por el personal directivo, incrementando en muchos casos su nivel de productividad.

La identificación con la misión y la visión de la organización por parte del personal que labora en la empresa, requiere y demanda la implementación de estrategias de tal forma que se logre el empoderamiento de los objetivos y las metas programadas, por lo que es importante que las organizaciones generen

mecanismos procedimentales y afectivos que afiancen y fortalezcan los lazos emotivos del trabajador con los intereses de las organizaciones.

2.2.2.4. Dimensión 3: Motivación

Por otra parte, en relación a la dimensión *motivación* debemos de señalar que según **Guerrero (2009, p. 94)** es la actitud y predisposición interna que mueve a las personas a realizar alguna actividad porque resulta ser de su agrado y lo satisface plenamente.

La motivación según este autor es una predisposición positiva a realizar una actividad por el hecho de que las personas lo consideran satisfactorio, sin que exista la condición de ser estimulado, en el entendido de que la motivación responde a proceso internos que desencadenan procesos afectivos.

Guillen (2016, p. 88) sostiene que la motivación es una condición innata en el hombre, porque uno desea, quiere y se predispone para realizar una actividad que se adecua a sus capacidades, potencialidades y talentos, por ello es que la motivación desencadena una serie de procesos cognitivos y afectivos, ligados a satisfacer necesidades y demandas, las mismas que al ser canalizada convenientemente aseguran un mejor desempeño laboral.

Algunos autores como **Jauregui (2016, p. 97)** sostienen que la motivación no necesita de estímulo, por cuanto se concibe que este es una condición externa, es decir, por ejemplo que la retribución económica vendría a ser un factor motivante, sin embargo, creemos necesario precisar que existen dos tipos de motivación la intrínseca que se refiere a procesos internos volitivos y la extrínseca que se refiere a factores externos, por ello es necesario conjugar y sintonizar ambos tipos de motivación a fin de obtener los mejor de los trabajadores.

La satisfacción laboral es de vital importancia para el servidor público, por cuanto de existir el servidor producirá con eficacia y eficiencia el mismo que conducirá al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

2.3. Definición de término básicos

Actitudes: Las actitudes responden al comportamiento que muestran las personas al momento de actuar, las mismas que pueden ser de forma proactiva, cuando existe predisposición para colaborar conscientemente en la realización de una tarea o en forma reactiva, cuando siempre existe la necesidad de observar y obstaculizar la ejecución de alguna tarea. **(Valderrama, 2016, p.54)**

Gestión: Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

Mendoza (2014, p. 70)

Gestores: Es la persona que pertenece a una organización en particular y que es responsable de ejecutar las tareas asignadas a la administración. El gestor puede ser definido por sus funciones dentro de la organización: Es la persona que se encarga de la interpretación de los objetivos propuestos por la organización y actúan a través de la planificación, de la organización, liderazgo o dirección y del control o verificación con el fin de alcanzar estos objetivos. **Hernández (2016, p. 56)**

Calidad: La calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. **Deming (1989, p. 210)**

Condiciones de trabajo: Están relacionadas con la percepción del entorno laboral, las mismas que dependen de la seguridad que tiene las instalaciones, así como la limpieza que se observa en el espacio laboral, las mismas que condicionan sustancialmente la predisposición positiva hacia la tarea o actividad a ser realizada. **Castillo (2015, p. 63)**

Dirección: Es un proceso porque todas sus fases o actividades se encuentran relacionadas entre sí permitiendo alcanzar los objetivos deseados, el autor define la dirección como "...el proceso de planear, organizar, liderar, controlar y analizar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales establecidos". **Mokate (2015, p. 64)**

Eficiencia: La eficiencia es como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente (o menos eficiente). **Mokate (2015, p. 65)**

Hábitos: Son las conductas que con frecuencia realizan las personas de manera consciente adheridas o asimiladas en la interrelación con otras personas, de tal forma que pueden ser individuales, cuando obedecen a motivaciones intrínsecas o sociales, cuando obedecen a patrones conductuales de la comunidad. **Rivera (2016, p. 69)**

Honestidad: Es un valor que se da entre seres humanos que consiste en ser justos y sinceros cuando se emite un juicio, puede ser de valores objetivos o subjetivos. **Méndez (2016, p. 55)**

Identificación: Es la necesidad del trabajador de hacer suyas las políticas institucionales, en base a un sistema de comunicación adecuado, las mismas que se logran a través de la implementación de estrategias como el trabajo en equipo, que permite la interrelación entre todo el personal que labora en la organización. **García (2015, p. 72)**

Motivación: La motivación laboral es la razón que sostiene al trabajador para desempeñar una labor de manera efectiva, la misma que depende del trato que se le brinda, así como las oportunidades que la organización le ofrece para superarse, razón por lo cual las instituciones implementan programas de capacitación, orientados a mejorar la motivación laboral de sus trabajadores. **Villavicencio (2014, p. 59)**

Organización: Se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van apareciendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común. **Cercado (2017, p. 72)**

Principio: Son verdades profundas y universales similares a las leyes de la física. No cambian con el tiempo, han existido y existirán siempre, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación. Los principios son irreducibles individualmente e integrales en su conjunto. Los principios son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo real. **Guerrero (2009, p. 83)**

Rol: Es un término que proviene del inglés *role*, que a su vez deriva del francés *rôle*. El concepto está vinculado a la **función** o **papel** que cumple alguien o algo. Papel que desempeña una persona o grupo en cualquier actividad. Según **Nunez (2016, p. 70)**

Trato: sostiene que el trato alude a las formas de interrelacionarse que asumen las personas, las mismas que discurren en base a la cordialidad, el respeto y la amabilidad que muestran las personas generando un nivel adecuado de consideración y aprecio entre las personas en espacios familiares y laborales. **Alarcón (2016, p. 34)**

Valores: Los valores son las creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre. Son, por lo tanto, elementos que conforman un siema claro de valores, los cuales permiten hacer elecciones entre varias alternativas en un momento dado, así como resolver conflictos. **Palma (2014, p. 92)**

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de investigación

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2018

3.1.2. Hipótesis específicas

Existe relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Existe relación entre el clima organizacional y la identificación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Existe relación entre el clima organizacional y la motivación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición conceptual

Variable X: Clima Organizacional

Para Tenorio (2013) es el conjunto de hábitos, actitudes y trato que determinan las condiciones socio afectivas en las que discurre las relaciones laborales en una institución. Este compartir formas y maneras de comprender el entorno laboral, a veces genera que surjan conflictos y antagonismos.

Variable Y: Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es el estado de ánimo favorable, placentero, agradable, que el trabajador siente al ver realizado la labor encomendada, porque hace suyo los propósitos que involucran la realización y culminación satisfactoria del deber encargado, las mismas que dependen de las condiciones de trabajo, los niveles de identificación y la motivación. (Mendoza, 2014, p. 84)

3.2.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	RANGO	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1 Clima organizacional	Para Tenorio (2013) es el conjunto de hábitos, actitudes y trato que determinan las condiciones socio afectivas en las que discurre las relaciones laborales en una institución. Este compartir formas y maneras de comprender el entorno laboral, a veces genera que surjan conflictos y antagonismos.	El clima organizaciones adecuado se evidencia a través de las interrelaciones personales basadas en el trato, actitudes y hábitos, que ha sido valorada a través de la aplicación de un cuestionario, las mismas contienen ítems para cada una de las dimensiones.	Hábitos	Individuales Sociales	Deficiente: 22-43 puntos Regular 45-58 puntos Bueno 58-73 puntos Excelente 73-88 puntos	Ordinal Excelente Bueno Regular Deficiente
			Actitudes	Proactivos Reactivo		
			Trato	Cordialidad Respeto Amabilidad		
Variable 2 Satisfacción Laboral	La satisfacción laboral es el estado de ánimo favorable, placentero, agradable, que el trabajador siente al ver realizado la labor encomendada, porque hace suyo los propósitos que involucran la realización y culminación satisfactoria del deber encargado, las mismas que dependen de las condiciones de trabajo, los niveles de identificación y la motivación. (Mendoza, 2014, p. 84)	La satisfacción laboral se refleja en la percepción adecuada que posee el trabajador en relación al trabajo que desempeña, la misma que ha sido valorada a través de la aplicación de un cuestionario.	Condiciones de Trabajo	Condiciones físicas y/o infraestructura Salud y limpieza	Deficiente: 22-43 puntos Regular 45-58 puntos Bueno 58-73 puntos Excelente 73-88 puntos	Ordinal Excelente Bueno Regular Deficiente
			Niveles de Identificación	Políticas institucionales Niveles de comunicación Trabajo en equipo		
			Motivación	Trato Oportunidades Entrenamiento y capacitación		

3.3. Tipo y nivel de investigación

Tipo de la investigación

En la presente investigación, el tipo de investigación ha sido del **tipo básica**, que según **Albújar (2016)**, llamada también práctica, empírica, activa o dinámica, y se encuentra íntimamente ligada a la investigación básica, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos para poder generar beneficios y bienestar a la sociedad. Se sustenta en la investigación teórica; su finalidad específica es aplicar las teorías existentes a la producción de normas y procedimientos tecnológicos, para controlar situaciones o procesos de la realidad. (p. 39).

Es preciso manifestar que existe una cantidad considerable de tipologías de investigación, según la naturaleza del problema, entre los más empleados están el tipo de investigación básica cuyo propósito es profundizar teóricamente el comportamiento de las variables y la investigación aplicada, cuya orientación es la solucionar problemas prácticos a través de procesos de intervención.

Otra tipología advierte la posibilidad de manipulación de las variables, según este criterio los tipos de investigación se dividen en dos; investigaciones experimentales e investigaciones no experimentales; por lo que para el caso de nuestro estudio se asume el tipo de investigación no experimental que según Kerlinger (2014) viene a ser el estudio orientada a la búsqueda empírica y sistemática en la que el investigador no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o son inherentemente no manipulables.

Nivel de investigación: Descriptiva correlacional

En la presente investigación, el nivel de la investigación ha sido **nivel correlacional**, que según **Bardales (2014)** “Las investigaciones correlacionales va más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en descubrir la

razón por la que ocurre un fenómeno determinado, así como establecer en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas”. (p.45)

3.4. Diseño de la investigación

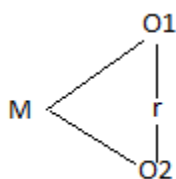
El enfoque de la investigación, por los objetivos formulados, se desarrolla dentro de los lineamientos metodológicos del enfoque cuantitativo o también considerado por algunos autores como positivista, en la medida que tiene la intención de demostrar estadísticamente la relación que existe entre las variables de estudio, utilizando para ello herramientas y técnicas inferenciales, razón por la cual registra valores de asociación a través de estadígrafos de correlación, como es el caso del Tau-B de Kendall.

En la presente investigación, el diseño general será el **No Experimental del tipo transversal**, que según **Caballero (2016)**, “Es una investigación sistemática y empírica, en la que las variables independientes no se manipulan, porque ya están dadas. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural”, de enfoque cuantitativo por cuanto se efectuará las encuestas y al personal previamente seleccionado.

Por tanto, el diseño de investigación aplicado es no experimental debido a que la información recolectada se encuentra en las fases de información documental. (p.67)

La investigación a realizar buscará la información proveniente de propuestas, comentarios, análisis de temas parecidos al nuestro los cuales se analizarán al determinar los resultados.

El diagrama o esquema de este tipo de diseño es el siguiente:



Donde:

M = Sede del Gobierno Regional de Ayacucho

O₁ = Variable1: Clima Organizacional

O₂ = Variable2: Satisfacción Laboral

r = Relación entre las variables

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

Carrasco (2012, p. 182), define a la población como “El conjunto finito o infinito de elementos, seres o cosas, que tienen atributos a características comunes, susceptibles de ser observados”. La población estuvo conformada por 197 entre funcionarios y servidores de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho.

Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en base a la información que proporcionen los servidores de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho.

Unidad de análisis

En la presente investigación la población estuvo conformada por los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho.

Delimitación temporal

Es una investigación que nos ha permitido evaluar el comportamiento de las variables en el año 2018.

Tabla 1: *Población de estudio conformada por trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho 2018*

Personal	fi	f%
Nombrado	97	49.2
Contratado	72	36.5
Proyectos	23	11.7
Otros	5	2.5
Total	197	100.0

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Muestra

La muestra será de tipo probabilístico, la técnica a utilizarse será aleatoria simple; para **Cabanillas (2013, p. 94)** la muestra “Es un subconjunto representativo de un universo o población. Es representativo, porque refleja fielmente las características de la población cuando se aplica la técnica adecuada de muestreo de la cual procede; difiere de ella solo en el número de unidades incluidas y es adecuada, ya que se debe incluir un número óptimo y mínimo de unidades; este número se determina mediante el empleo de procedimientos diversos, para cometer un error de muestreo dado al estimar las características poblacionales más relevantes”.

El número de la muestra según **Creswell (2000, p. 167)**, “Cuando el tamaño de la población es conocido y se desea estimar la proporción poblacional con variable cualitativa, sin tener datos anteriores para determinar la varianza”, mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2(p)(q)N}{e^2(N - 1) + z^2(p)(q)}$$

Dónde:

N= 197 (tamaño de la población)

Z= límite de confianza 95%(z=1.96) valor de distribución normal

p= proporción 0.5

q= desviación estándar 0.08

E= error de estándar 0.05

Hallando "n"

$$n = \frac{(1.96)(1.96)(0.5)(0.08)300}{(0.05)(0.05)(56)+(1.96)(1.96)(0.5)(0.08)} = 67$$

n = 67.

Las áreas seleccionadas son la Dirección Regional de Administración Direcciones de Recursos Humanos, Tesorería, Abastecimiento, Contabilidad y la Gerencia de Planificación y Presupuesto.

El **muestreo** asumido para la identificación de cada una de las unidades de estudio que conforman la muestra ha sido al azar probabilístico, a través de la técnica del número aleatorio, la misma que consiste en asignar a cada unidad de estudio un número y por procedimientos estadísticos se ha elegido calcular aleatoriamente 67 unidades de estudio que tuvieron asignado indistintamente diferentes números de posición.

Hernández (2014, p. 354) sostiene que en los trabajos de investigación que se desarrollan en el nivel relacional, se exige que el muestreo sea al azar probabilístico, en la medida que se trata de demostrar la correlación que existe entre las variables de estudio.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos, vienen a ser competencias que posee el investigador para organizar de manera sistemática la recolección de la información, para alcanzar los propósitos de la investigación.

La técnica utilizada es de fuente primaria, la misma que consideró la encuesta que según **Gonzales (2014, p. 68)**, es utilizada para medir niveles de conocimiento y escalas de actitudes.

Cada técnica tiene preestablecido un tipo de instrumento que es adecuado para ella, igualmente en cada técnica se sabe si corresponde reunir a imperantes (s) o tomar fuentes.

Por lo tanto, en la presente investigación se utilizó la siguiente técnica de recolección de datos.

La encuesta que es aplicable a los servidores y funcionarios de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, sobre gran número de datos.

Al aplicar la Técnica de la Recolección de Información se ha recurrido a las fuentes de información de origen para la obtención de datos las cuales permitieron sistematizar los resultados, las conclusiones y recomendaciones.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado para medir las variables ha sido el cuestionario que fue elaborado por los investigadores, con la finalidad de obtener datos en relación con el comportamiento de la variable clima organizacional y satisfacción laboral, considerando en su elaboración cada una de las dimensiones y los indicadores, las mismas que se encuentran registradas en la matriz de operacionalización de las variables. Según **Hernández (2014, p. 139)**, los instrumentos son los medios materiales que emplea el investigador para recoger y almacenar la información. Pueden ser formularios, pruebas de conocimiento o escalas de actitudes.

3.7. Validez y confiabilidad

3.7.1. Validez

Bardales (2014) afirma que la validez es la propiedad que posee el instrumento para alcanzar sus objetivos, vale decir, cuando el instrumento mide lo que tiene que medir.

Para este mismo autor, para la validez del instrumento se pueden utilizar dos técnicas, una cualitativa que se denomina “Juicio de expertos”, y otra cuantitativa que utiliza el modelo ítems total, a través de la estimación de la R de Pearson para cada ítem, debiendo superar el valor de 0,21 para ser considerado válido.

En el caso del presente estudio se utilizó para validez los cuestionarios el modelo cuantitativo a través del cálculo de la R de Pearson, cuyos resultados se encuentran en el anexo del presente informe final de investigación.

3.7.2. Confiabilidad

Kerlinger (2014) sostiene que la confiabilidad es la propiedad que tiene el instrumento para registrar en varias aplicaciones similares resultados.

La confiabilidad en lo que respecta a los dos cuestionarios elaborados y aplicados ha sido evaluado estimando el valor del estadígrafo Alpha de Cronbach, la misma que ha registrados, en ambos instrumentos, un valor superior a 0,80 que puede ser corroborado con el informe respectivo que se encuentra en los anexos del presente informe final de investigación.

El Alpha de Cronbach para el caso del instrumento que mide la variable clima organizacional es de 0.805, mientras que para el caso de la variable satisfacción laboral alcanza el valor de 0,824.

3.8. Métodos de análisis de datos

Kerlinger (2014, p. 199) considera que el método utilizado en el análisis de datos corresponde al analítico y al sintético, en la medida que a través de los resultados se trata de explicar el fenómeno estudiado apelando al proceso lógicos

de descomponer en sus partes, la realidad, para observar su comportamiento individual, para luego comprender el fenómeno estudiado desde una perspectiva integral.

Los resultados obtenidos en el estudio comprenden el análisis descriptivo, utilizando el programa estadístico SPSS. En el Análisis Descriptivo, se ha utilizado la distribución de frecuencias de las variables, gráfico de barras, comparación de frecuencia y medidas de tendencias.

El análisis inferencial comprende el cálculo de estadígrafos de dispersión y correlación, las mismas que nos han permitido comprobar las hipótesis de

IV. RESULTADOS

4.1. A nivel descriptivo

Tabla 2: Resultados del clima organizacional en el Gobierno Regional de Ayacucho

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	17	25,4	25,4	25,4
	Regular	37	55,2	55,2	80,6
	Bueno	10	14,9	14,9	95,5
	Excelente	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de información

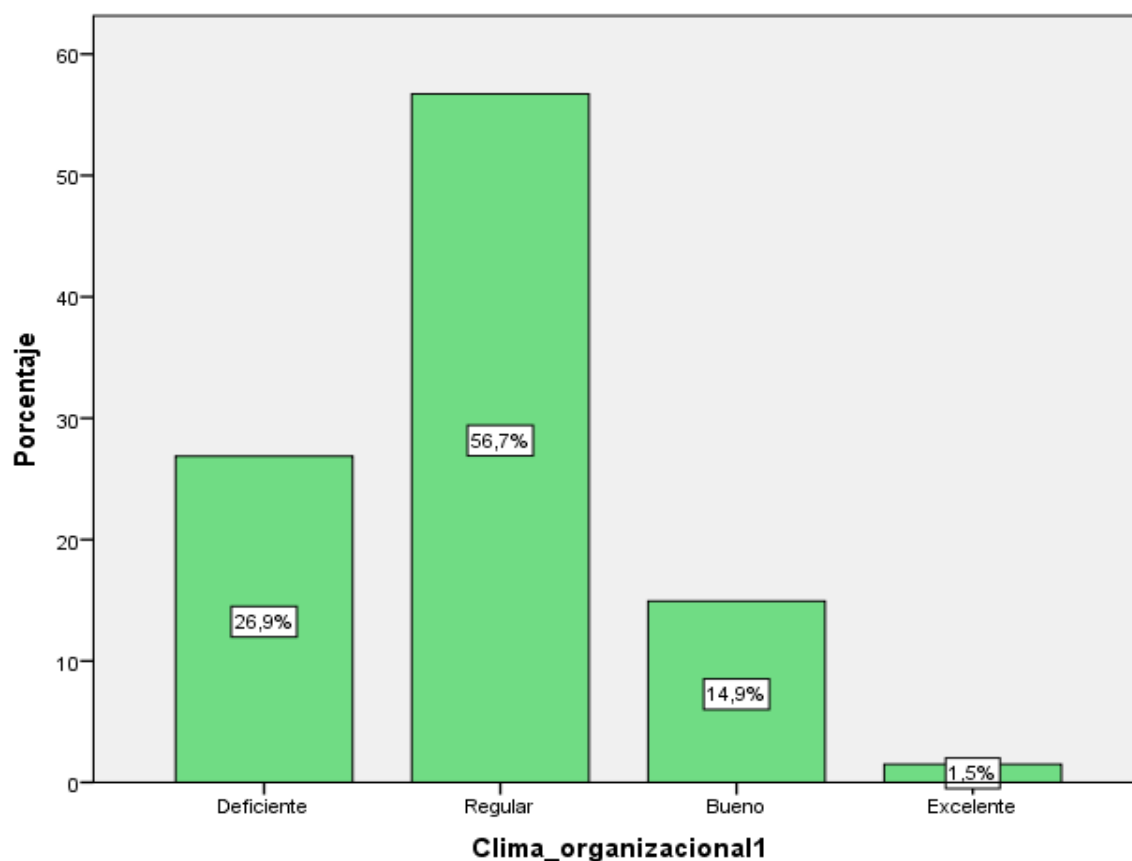


Figura 1: Resultados sobre clima organizacional

En la tabla 2 y la figura 1, nos permite observar que el 25,4% de encuestados considera que el clima organizacional es deficiente; de igual manera observamos

que el 55,2% sostiene que es regular; el 14,9% afirma que es bueno y el 4,5% manifiesta que es excelente.

Tabla 3: Resultados sobre los hábitos en el Gobierno Regional de Ayacucho

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	24	35,8	35,8	35,8
	Regular	33	49,3	49,3	85,1
	Bueno	7	10,4	10,4	95,5
	Excelente	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de información

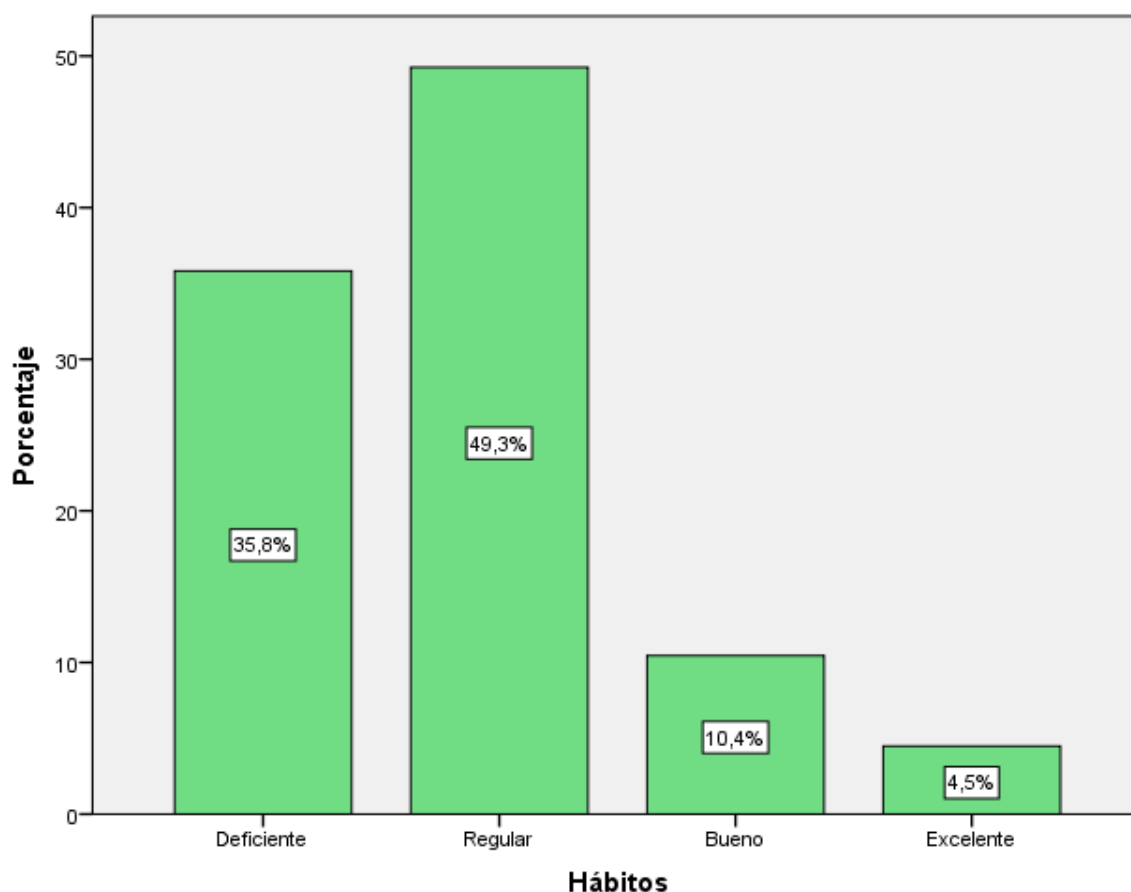


Figura 2: Resultados sobre hábitos

En la tabla 3 y la figura 2, nos permite observar que el 35,8% de encuestados considera que los hábitos que muestran los trabajadores son deficientes; de igual

manera observamos que el 49,3% sostiene que es regular; el 10,4% afirma que es bueno y el 4,5% manifiesta que es excelente.

Tabla 4: Resultados sobre actitudes en el Gobierno Regional de Ayacucho

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	22	32,8	32,8	32,8
	Regular	37	55,2	55,2	88,1
	Bueno	6	9,0	9,0	97,0
	Excelente	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de información

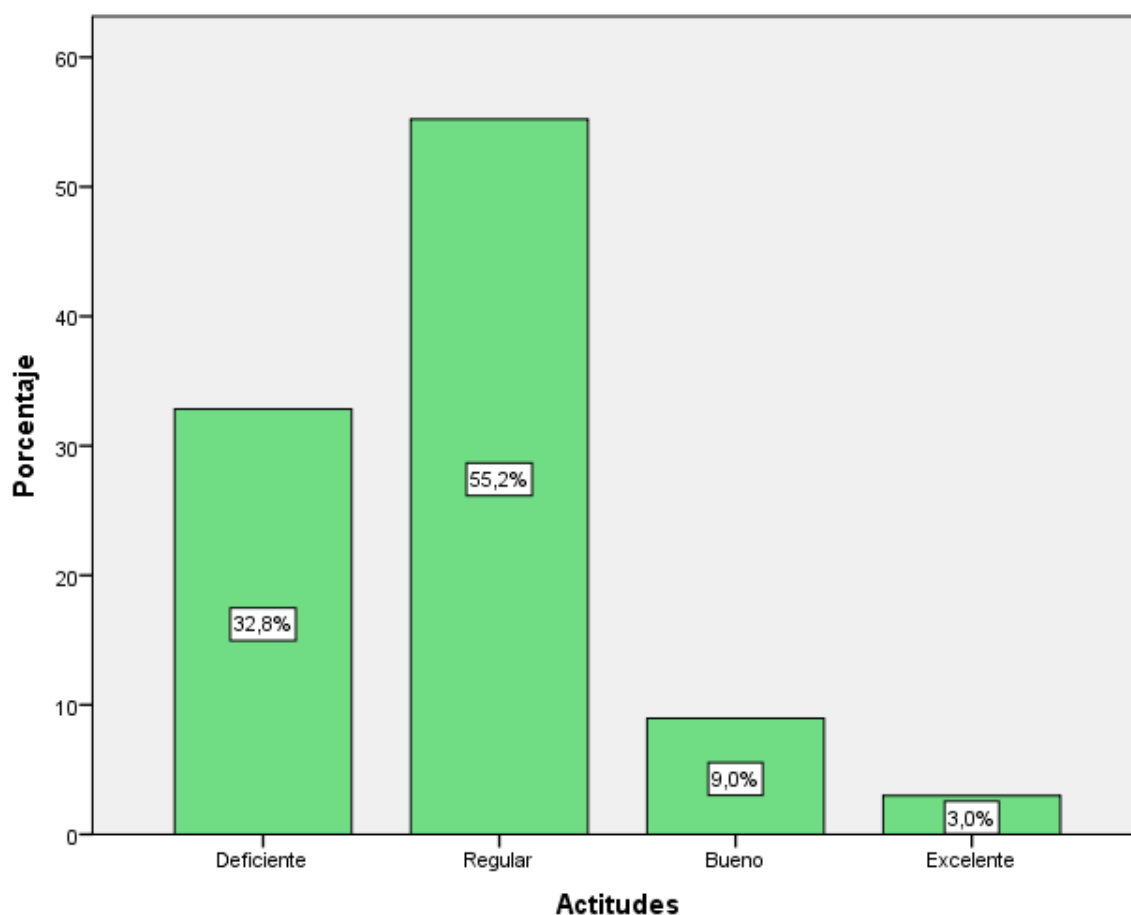


Figura 3: Resultados sobre actitudes

En la tabla 4 y la figura 3, nos permite observar que el 32,8% de encuestados considera que actitudes que muestran los trabajadores son deficientes; de igual

manera observamos que el 55,2% sostiene que es regular; el 9,0% afirma que es bueno y el 3,0% manifiesta que es excelente.

Tabla 5: Resultados sobre el trato en el Gobierno Regional de Ayacucho

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	22	32,8	32,8	32,8
	Regular	37	55,2	55,2	88,1
	Bueno	6	9,0	9,0	97,0
	Excelente	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de información

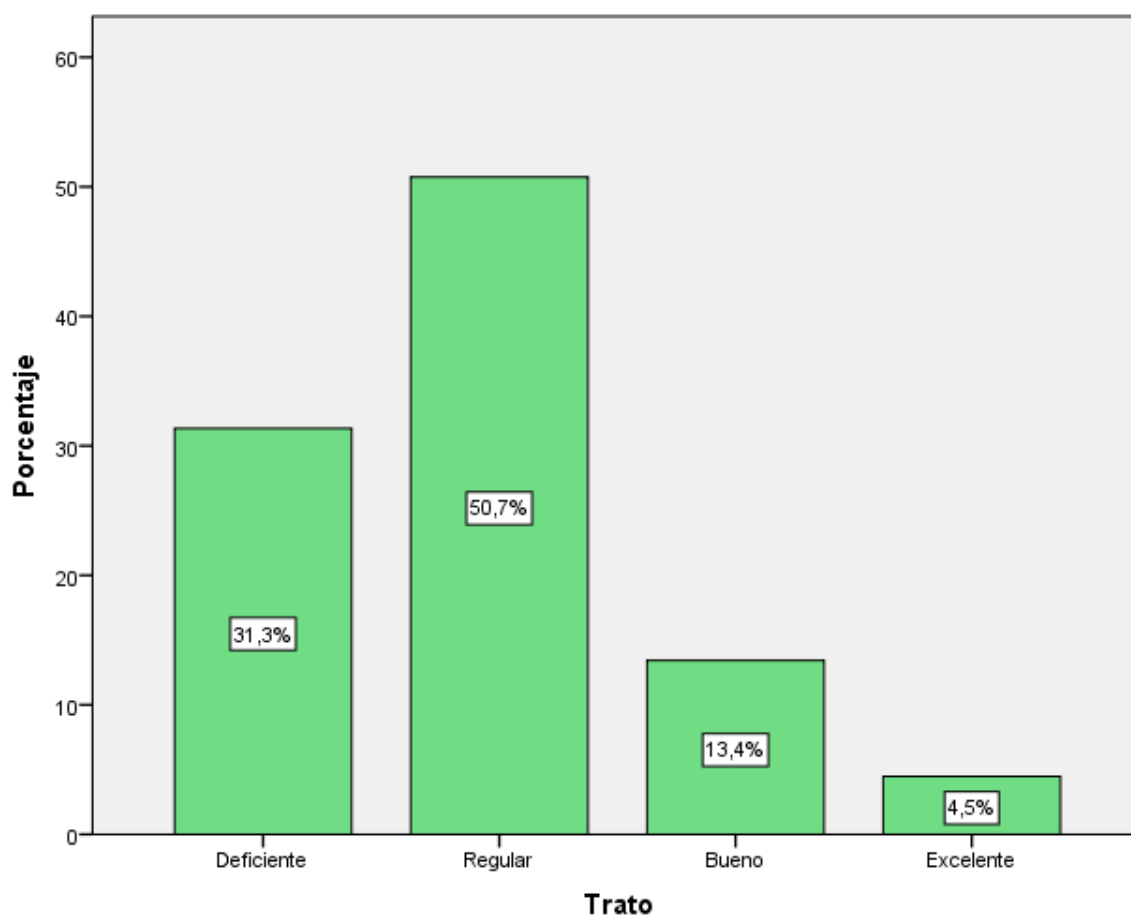


Figura 4: Resultados sobre el trato

En la tabla 5 y la figura 4, nos permite observar que el 31,3% de encuestados considera que el trato que muestran los trabajadores es deficiente; de igual

manera observamos que el 50,7% sostiene que es regular; el 13,4% afirma que es bueno y el 4,5% manifiesta que es excelente.

Tabla 6: *Resultados sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho*

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	17	25,4	25,4	25,4
	Regular	34	50,7	50,7	76,1
	Bueno	14	20,9	20,9	97,0
	Excelente	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de información

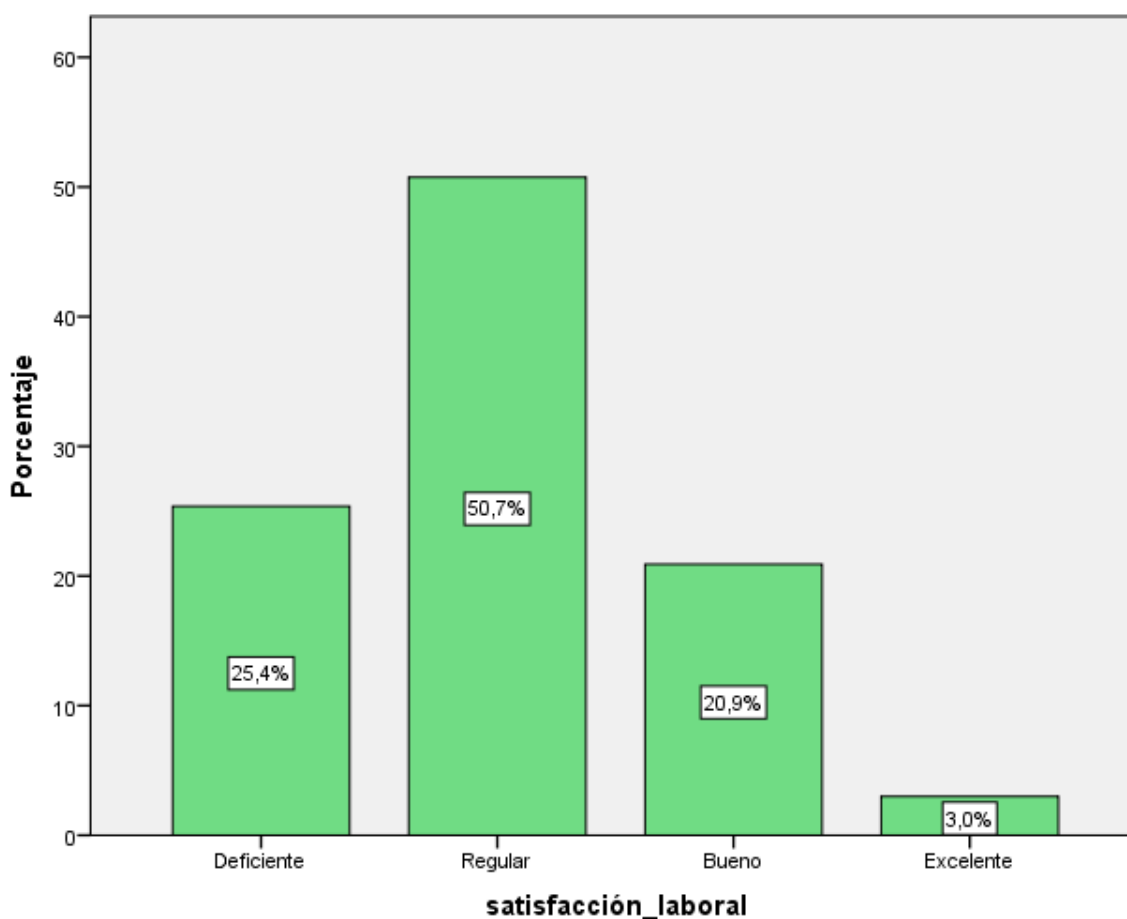


Figura 5: Resultados de la satisfacción laboral

En la tabla 6 y la figura 5, nos permite observar que el 25,4% de encuestados considera que la satisfacción laboral de los trabajadores es deficiente; de igual

manera observamos que el 50,7% sostiene que es regular; el 20,9% afirma que es bueno y el 3,0% manifiesta que es excelente.

Tabla 7: *Resultados sobre las condiciones de trabajo en el Gobierno Regional de Ayacucho*

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	23	34,3	34,3	34,3
	Regular	30	44,8	44,8	79,1
	Bueno	12	17,9	17,9	97,0
	Excelente	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de información

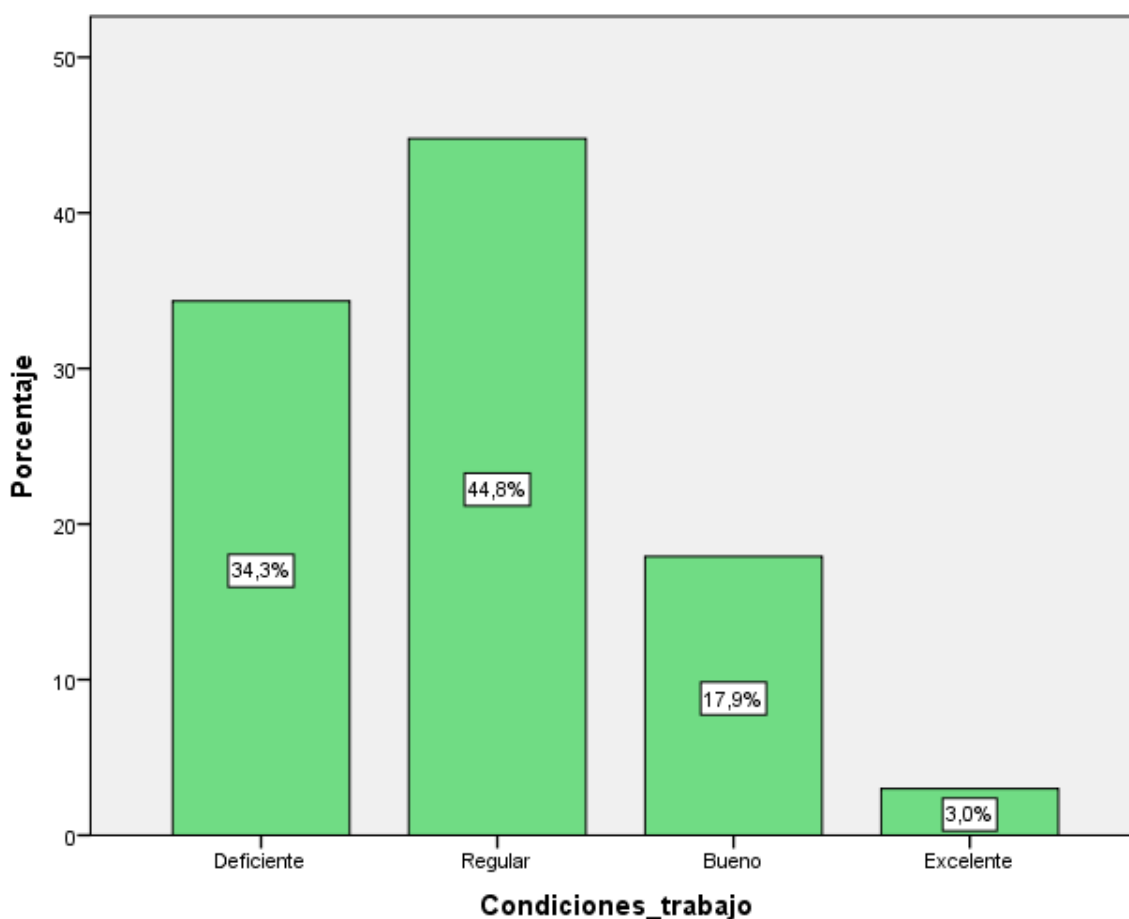


Figura 6: Condiciones de trabajo

En la tabla 7 y la figura 6, nos permite observar que el 34,3% de encuestados considera que las condiciones de trabajo de los trabajadores son deficientes; de

igual manera observamos que el 44,8% sostiene que es regular; el 17,9% afirma que es bueno y el 3,0% manifiesta que es excelente.

Tabla 8: *Resultados sobre los niveles de identificación en el Gobierno Regional de Ayacucho*

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	19	28,4	28,4	28,4
	Regular	34	50,7	50,7	79,1
	Bueno	10	14,9	14,9	94,0
	Excelente	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de información

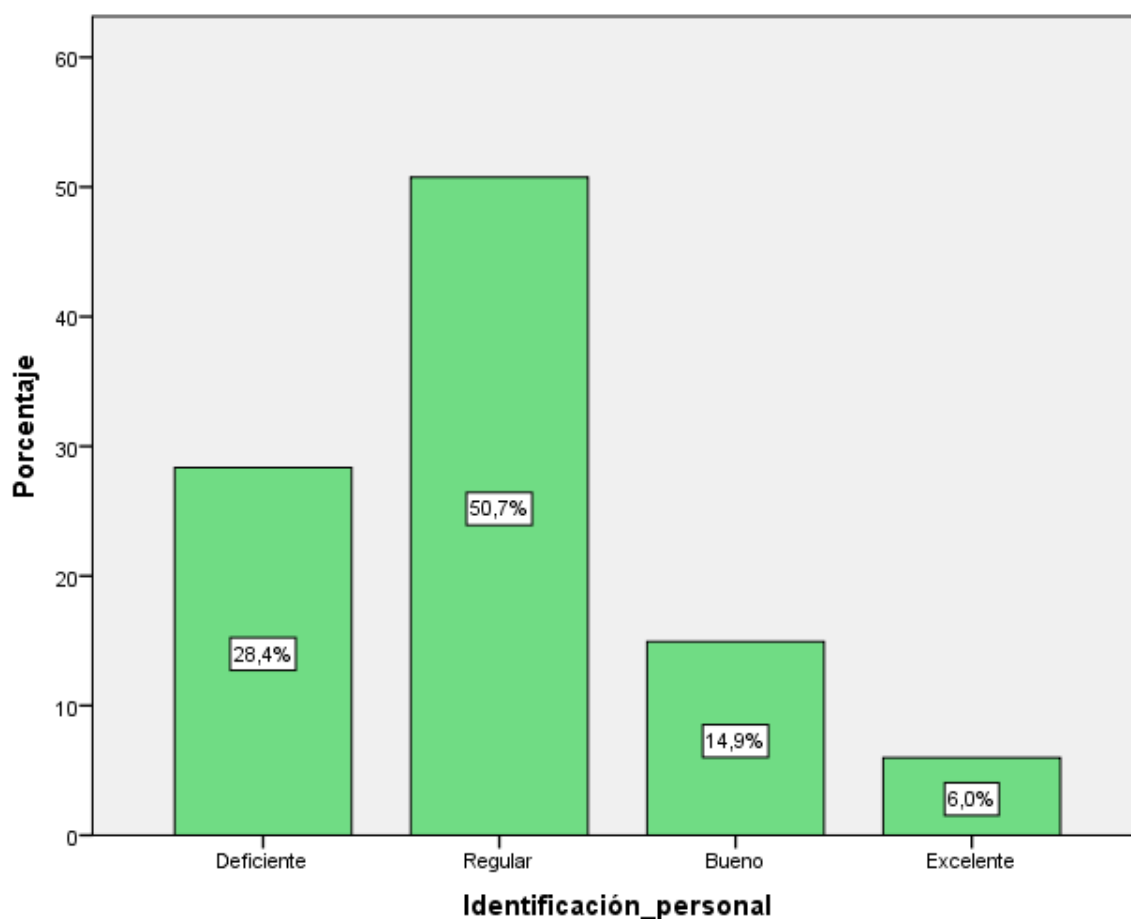


Figura 7: Resultados sobre niveles de identificación

En la tabla 8 y la figura 7, nos permite observar que el 28,4% de encuestados considera que los niveles de identificación de los trabajadores son deficientes; de

igual manera observamos que el 50,7% sostiene que es regular; el 14,9% afirma que es bueno y el 6,0% manifiesta que es excelente.

Tabla 9: *Resultados sobre la motivación personal de los trabajadores en el Gobierno Regional de Ayacucho*

	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	25	37,3	37,3	37,3
	Regular	23	34,3	34,3	71,6
	Bueno	13	19,4	19,4	91,0
	Excelente	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de información

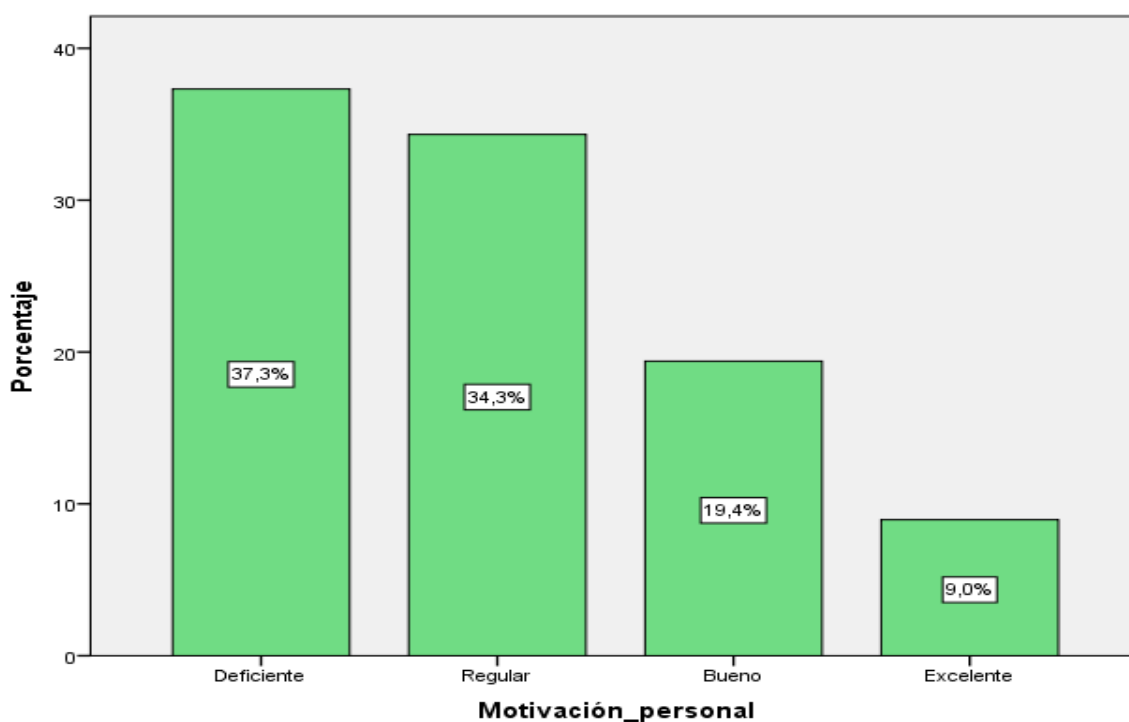


Figura 8: Resultados de la motivación personal

En la tabla 9 y la figura 8, nos permite observar que el 37,3% de encuestados considera que los niveles de identificación de los trabajadores son deficientes; de igual manera observamos que el 34,3% sostiene que es regular; el 19,4% afirma que es bueno y el 9,0% manifiesta que es excelente.

4.2. A nivel inferencial

4.2.1. Resultados de la prueba de normalidad

La prueba de normalidad permite determinar si los datos configuran o no la curva normal, que permite identificar el estadígrafo que debe calcular la correlación.

Tabla 10: *Resultados de la normalidad de los datos*

Categorías	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,298	67	,000
Condiciones de trabajo	,239	67	,000
Identificación del personal	,284	67	,000
Motivación personal	,222	67	,000
Satisfacción laboral	,269	67	,000

Fuente: Cuestionario de información; n=67

La prueba de normalidad nos permite observar que el $p_{\text{valor}}=0,000$ en todos los casos lo que significa que los datos no configuran distribución normal, por lo que corresponde utilizar un estadígrafo no paramétrico para calcular la dirección e intensidad de la asociación entre las variables y sus dimensiones, y teniendo en cuenta que las variables pertenecen al tipo ordinal y el tamaño de la muestra es mayor a 30, se ha elegido al estadígrafo Tau_b de Kendall para calcular y estimar los resultados estadísticos.

Hernández (2014) afirma que el estadístico Rho de Spearman se utiliza cuando se pretende calcular la correlación entre dos variables del tipo ordinal, como es el caso de nuestro estudio, pero cuando el tamaño de la muestra es menor a 30 unidades de estudio.

Tabla 11: *Valoración de la dirección e intensidad de Tau_b de Kendall*

Registro	Intensidad de la asociación
0,0	No existe asociación
De 0,0 a 0,2	Muy baja
De 0,2 a 0,4	Baja
De 0,4 a 0,6	Moderada
De 0,6 a 0,8	Alta/fuerte
De 0,8 a 1,0	Muy alta

4.2.2. Prueba de hipótesis

4.2.2.1. Para la hipótesis general

Hipótesis alterna (Ha)

Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Hipótesis nula (Ho)

No existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Tabla 12: Resultados del cálculo de la asociación entre clima organizacional y satisfacción laboral

Categorías		Clima organizacional	Satisfacción laboral
Tau_b de Kendall	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,651**
		N	67
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,651**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	67

Nota: cuestionario de información; n=67

La tabla 12 registra que el valor de $Tau_b=0,651$ lo que significa que existe asociación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que el $p_valor=0,000 < \alpha(0,05)$, por tanto se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.2.2.2. Para la hipótesis específica 1

Hipótesis alterna (Ha)

Existe relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Hipótesis nula (Ho)

No existe relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Tabla 13: *Resultados del cálculo de la asociación entre clima organizacional y condiciones de trabajo*

Categorías			Clima organizacional	Condiciones trabajo
Tau_b de Kendall	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,673**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
	Condiciones trabajo	Coeficiente de correlación	,673**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

Nota: cuestionario de información; n=67

La tabla 13 registra que el valor de $Tau_b=0,673$ lo que significa que existe asociación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que el $p_valor=0,000 < \alpha(0,05)$, por tanto se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.2.2.3. Para la hipótesis específica 2

Hipótesis alterna (Ha)

Existe relación entre el clima organizacional y la identificación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Hipótesis nula (Ho)

No existe relación entre el clima organizacional y la identificación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Tabla 14: *Resultados del cálculo de la asociación entre clima organizacional y la identificación del personal*

Categorías		Clima organizacional	Identificación personal
Tau_b de Kendall	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,674**
		N	,000
Identificación personal		67	67
	Identificación personal	Coeficiente de correlación	,674**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
		67	67

Nota: cuestionario de información; n=67

La tabla 14 registra que el valor de $Tau_b=0,674$ lo que significa que existe asociación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que el $p_valor=0,000 < \alpha(0,05)$, por tanto se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

4.2.2.4. Para la hipótesis específica 3

Hipótesis alterna (Ha)

Existe relación entre el clima organizacional y la motivación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Hipótesis nula (Ho)

No existe relación entre el clima organizacional y la motivación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.

Tabla 15: *Resultados del cálculo de la asociación entre clima organizacional y la motivación del personal*

Categorías			Clima organizacional	Motivación personal
Tau_b de Kendall	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,739**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
	Motivación personal	Coeficiente de correlación	,739**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

Nota: cuestionario de información; n=67

La tabla 15 registra que el valor de $Tau_b=0,739$ lo que significa que existe asociación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que el $p_valor=0,000 < \alpha(0,05)$, por tanto se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis

V. DISCUSIÓN

El estudio tuvo como objetivo determinar estadísticamente la correlación entre las variables de estudio, en ese sentido se ha considerado contrastar los resultados de la siguiente manera:

En relación a los resultados que se registran en la comprobación de la hipótesis general, podemos mencionar que, el valor de $Tau_b=0,651$ lo que significa que existe asociación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que el $p_valor=0,000 < \alpha(0,05)$, por tanto se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Lo que significa que existe una asociación directa fuerte entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, corroborando lo señalado por Burton (2015, p. 67) cuando señala que para competir en la era de la globalización es necesario tener el talento humano óptimo, además del clima que correspondan con la estrategia organizacional y con el área de capital humano. El clima permite retroalimentar la gestión realizada y orientar de manera efectiva los planes a corto, mediano y largo plazo referidos a los procesos humanos, en cualquier área de la organización.

Efectivamente, si una organización desea estar a la vanguardia del mercado, necesariamente debe garantizar que las condiciones materiales y humanos, al interior de la organización sean las más adecuadas, garantizando de esta manera que los niveles de producción puedan alcanzar las metas previstas, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos institucionales.

Para el caso de los resultados obtenidos en la comprobación de la primera hipótesis específica, observamos que el valor de $Tau_b=0,673$ lo que significa que existe asociación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que el $p_valor=0,000 < \alpha(0,05)$, por tanto se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, que existe relación directa fuerte entre el clima organizacional y las condiciones de trabajo, en la medida que existen factores ambientales y laborales en las que la percepción que tienen los trabajadores es inadecuada, limitando sus potencialidades y relegando sus facultades cognitivas y afectivas, perjudicando de sobre manera los niveles de producción.

En lo que concierne a la comprobación de la segunda hipótesis específica observamos que, el valor de $Tau_b=0,674$ lo que significa que existe asociación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que el $p_valor=0,000<\alpha(0,05)$, por tanto se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, que existe relación directa fuerte entre el clima organizacional y los niveles de identificación, corroborando lo señalado por Maldonado (2016, p. 67) quien sostiene que los niveles de identificación necesariamente están condicionados con las políticas institucionales, así tenemos por ejemplo que muchas organizaciones implementan políticas de incentivos, lo que mejora los niveles de compromiso e identificación con la empresa, porque el trabajador percibe que la labor que realiza es importante y valorada por el personal directivo, incrementando en muchos casos su nivel de productividad.

En el área de estudio observamos que la mayoría de los trabajadores no tienen identificación con la misión y la visión de la institución, lo que limita su nivel de compromiso, limitando el nivel de motivación y confianza que debe tener todo trabajador para dar todo de su potencial en el logro de los objetivos institucionales.

En relación a los resultados obtenidos en la comprobación de la tercera hipótesis específica, podemos notar que, el valor de $Tau_b=0,739$ lo que significa que existe asociación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que el $p_valor=0,000<\alpha(0,05)$, por tanto se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis, por lo que podemos afirmar que existe relación directa fuerte entre el clima organizacional y los niveles de motivación, confirmando lo señalado por Guillen (2016, p. 88) cuando sostiene que la motivación es una condición innata en el hombre, porque uno desea, quiere y se predispone para realizar una actividad que se adecua a sus capacidades, potencialidades y talentos, por ello es que la motivación desencadena una serie de procesos cognitivos y afectivos, ligados a satisfacer necesidades y demandas, las mismas que al ser canalizadas convenientemente aseguran un mejor desempeño laboral.

Si una organización no logra fijar políticas institucionales orientadas a mejorar los niveles de motivación, entonces es poco probable que logre alcanzar

las metas y los objetivos planteados, por lo que es necesario que se aúnan esfuerzos a fin de implementar estrategias al interior de la organización que permitan mejorar los niveles de motivación de los trabajadores.

La figura 1, nos permite observar que el 25,4% de encuestados considera que el clima organizacional es deficiente; de igual manera observamos que el 55,2% sostiene que es regular; el 14,9% afirma que es bueno y el 4,5% manifiesta que es excelente. Asimismo, observamos en la figura 2, que el 35,8% de encuestados considera que los hábitos que muestran los trabajadores son deficientes; de igual manera observamos que el 49,3% sostiene que es regular; el 10,4% afirma que es bueno y el 4,5% manifiesta que es excelente. confirmando los resultados obtenidos por García, J.R. (2016) quien en su tesis: “Motivación docente y satisfacción laboral en las instituciones educativas urbanas del distrito de Chancay, 2015” Chancay – Perú, afirma que, el 68% de encuestados consideran que tanto la motivación como la satisfacción laboral, en opinión de las unidades de estudio, son deficientes, lo que significa que al interior de la institución no se han implementado estrategias que permitan mejorar las condiciones físicas y afectivas del trabajo, lo que viene perjudicando significativamente el clima organizacional.

Lo señalado tiene sustento teórico en la propuesta de Burton (2015) quien afirma que para competir en la era de la globalización es necesario tener el talento humano óptimo, además del clima que correspondan con la estrategia organizacional y con el área de capital humano. El clima permite retroalimentar la gestión realizada y orientar de manera efectiva los planes a corto, mediano y largo plazo referidos a los procesos humanos, en cualquier área de la organización.

Efectivamente podemos mencionar que, en el Gobierno Regional de Ayacucho, uno de los factores que genera un clima organizacional inadecuado, es el afán que presentan algunos trabajadores por querer ascender u ocupar los cargos jerárquicos, la misma que muchas veces deriva en un nivel de interrelación personal inadecuado, caracterizado por el individualismo y la poca predisposición de algunos trabajadores en realizar trabajos en grupos o equipos.

La figura 3, nos permite observar que el 32,8% de encuestados considera que actitudes que muestran los trabajadores son deficientes; de igual manera observamos que el 55,2% sostiene que es regular; el 9,0% afirma que es bueno y el 3,0% manifiesta que es excelente. Asimismo, podemos notar que en la figura 4, el 31,3% de encuestados considera que el trato que muestran los trabajadores es deficiente; de igual manera observamos que el 50,7% sostiene que es regular; el 13,4% afirma que es bueno y el 4,5% manifiesta que es excelente, confirmando los resultados obtenidos por Ccanto, A. M. & Taipei, M. (2016) quienes en su tesis: "Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015", afirma que, el 54% (36) de trabajadores consideran que los niveles de productividad en la institución tomada como área de estudio es mínima, debido a que los trabajadores perciben que el clima organizacional es deficiente, lo que perjudica considerablemente el desempeño laboral, afectando seriamente los niveles de productividad la misma que se refleja en la poca capacidad para ejecutar los presupuestos que se destinan a esta entidad.

Las afirmaciones que se señalan tienen sustento teórico en la propuesta de Hurtado (2015, p. 109) quien afirma que las condiciones de trabajo lo constituyen el conjunto de factores internos y externos que determinan la percepción que tiene el trabajador sobre el espacio y entorno laboral. Esta percepción puede ser favorable o desfavorable, la misma que determina el nivel de productividad del trabajador.

Como podemos apreciar, una explicación factible de argumentar sobre las dificultades que presenta la gestión institucional del Gobierno Regional de Ayacucho respecto al logro de los objetivos y las metas institucionales, viene a ser el clima organizacional inadecuado que posee, lo que perjudica sustancialmente los niveles de productividad de los trabajadores, quienes perciben que la institución no valora el trabajo que realiza.

La figura 5, nos permite observar que el 25,4% de encuestados considera que la satisfacción laboral de los trabajadores es deficiente; de igual manera observamos que el 50,7% sostiene que es regular; el 20,9% afirma que es bueno

y el 3,0% manifiesta que es excelente. De la misma manera notamos que en la figura 6, el 34,3% de encuestados considera que las condiciones de trabajo de los trabajadores son deficientes; de igual manera observamos que el 44,8% sostiene que es regular; el 17,9% afirma que es bueno y el 3,0% manifiesta que es excelente, confirmando los resultados obtenidos por Chulluncuy, A. (2015) quien en su tesis: “Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad del Distrito de Río Negro, provincia de Satipo 2015”, afirma que, respecto del clima organizacional, el 30% de los encuestados respondieron nunca y bastantes veces, El 25% respondió siempre; con estos resultados concluimos que el clima organizacional en los servidores públicos de la municipalidad de Río Negro no es el adecuado. El grado de asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es adecuado.

La figura 7, nos permite observar que el 28,4% de encuestados considera que los niveles de identificación de los trabajadores son deficientes; de igual manera observamos que el 50,7% sostiene que es regular; el 14,9% afirma que es bueno y el 6,0% manifiesta que es excelente. Asimismo, en la figura 8 observamos que el 37,3% de encuestados considera que los niveles de identificación de los trabajadores son deficientes; de igual manera observamos que el 34,3% sostiene que es regular; el 19,4% afirma que es bueno y el 9,0% manifiesta que es excelente, confirmando los resultados obtenidos por Pérez, N. O. & Rivera, P. L. (2015) quienes en su tesis titulado: “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013”, afirma que, el 45% (64) de las unidades de estudio sostienen que existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013, mientras que el 54% (68) sostiene que existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

VI. CONCLUSIONES

Primera. Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo en el Gobierno Regional de Ayacucho, 2018, en la medida que, el valor de $Tau_b=0,651$ lo que significa que existe correlación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que al ser el $p_valor=0,000 < \alpha(0,05)$ se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% un intervalo de confianza del 95%. (Tabla 7)

Segunda. Existe relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018, en la medida que, el valor de $Tau_b=0,673$ lo que significa que existe asociación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que al ser el $p_valor=0,000 < \alpha(0,05)$ se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% un intervalo de confianza del 95%. (Tabla 8)

Tercera. Existe relación entre el clima organizacional y la identificación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018, en la medida que, el valor de $Tau_b=0,674$ lo que significa que existe asociación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que al ser el $p_valor=0,000 < \alpha(0,05)$ se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% un intervalo de confianza del 95%. (Tabla 9)

Cuarta. Existe relación entre el clima organizacional y la motivación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018, en la medida que, el valor de $Tau_b=0,739$ lo que significa que existe asociación directa fuerte entre las variables contrastadas, mientras que al ser el $p_valor=0,000 < \alpha(0,05)$ se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% un intervalo de confianza del 95%. (Tabla 10)

VII. RECOMENDACIONES

Primera. Al Gerente General del Gobierno Regional de Ayacucho, a fin de disponer la implementación de estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional, la misma que permitirá fortalecer la satisfacción laboral y la identificación y el compromiso de todos los trabajadores con el logro de los objetivos institucionales.

Segunda. A los directores de las distintas dependencias del Gobierno Regional de Ayacucho, para que establezcan criterios de evaluación del desempeño laboral, teniendo en cuenta un criterio formativo y de desarrollo de las competencias profesionales de los trabajadores, garantizando de esta manera mejorar las condiciones de trabajo en el que se desenvuelve el personal de la sede regional.

Tercera. Al secretario del Sindicato de Trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho, para que organice reuniones de trabajo y de socialización entre todos los trabajadores, orientado a recoger las necesidades y expectativas laborales de sus agremiados, las mismas que deben ser presentadas a la parte directiva para mejorar el clima organizacional.

Cuarta. El Jefe de la Oficina de Personal del Gobierno Regional de Ayacucho, debe implementar políticas de incentivos que permitan mejorar los niveles de compromiso e identificación personal, garantizando de esta manera que los niveles de productividad alcancen las metas deseadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, G. (2016). *Resistencia al cambio, desafío de las empresas*. Buenos Aires: Trillas.
- Alarcón, S. (2016). *Satisfacción del usuario y los niveles de competitividad*. Graos: Barcelona.
- Albújar, H. (2016). *Técnicas y métodos en la investigación social*. Lima: San Marcos.
- Almeyda, D. (2012). *Estilos de gestión y clima organizacional*. Lima: San Marcos.
- Alves, R. (2000). *Clima organizacional y desarrollo organizacional*. Lima: San Marcos.
- Arbaiza, C. (2010). *Clima organizacional y los factores ambientales en las organizaciones empresariales*. Lima: Horizonte.
- Arizmendi, E. (2015). *La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores Mexicanos*. México.
- Bardales, C. (2014). *Métodos y técnicas de investigación social*. Lima: San Marcos.
- Barragán, M. (2016). *Niveles de motivación y satisfacción laboral en la provincia de la Coruña*. La Coruña: Ministerio de Trabajo.
- Billón, R. (2016). *Estrategias investigativas en las ciencias empresariales. Método cuantitativo de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Bimos, E. M. & Lanas, G. A. . (2014). *La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito*. Universidad Central de Ecuador. Para optar el título de Magister en Psicología Organizacional. Quito, Ecuador.
- Burton, J. (2015). *Clima organizacional y evaluación por competencias en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

- Caballero, A. (2016). *Elaboración de planes y proyectos de investigación a nivel de maestría y doctorado*. Lima: EACA.
- Cabanillas, J. C. (2013). *Métodos y técnicas de investigación educativa*. Lima: San Marcos.
- Carmona, P. R. (2013). *Calidad humana y criterios de satisfacción en el usuario* (Primera ed.). (S. Marcos, Ed.) Lima: San Marcos.
- Carrasco, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Castillo, J. (2015). *Cultura organizacional y los niveles de productividad en las organizaciones*. Lima: Mantaro. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>
- Ccanto, A. M. & Taipo, M. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2015*. Lima, Perú.
- Cercado, G. &. (2017). *Principios y valores empresariales*. Lima: San Marcos.
- Chan, K. (2014). *Paradigmas del oceano azul en las empresas y organizaciones inteligentes*. Madrid: Paidós.
- Chiavenato. (2014). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Estudios Superiores de Monterrey.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chulluncuy, A. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad del Distrito de Río Negro, provincia de Satipo 2015*. Satipo, Perú.
- Córdova, H. (2012). *Relaciones interpersonales en las organizaciones empresariales*. Lima: Mantaro.

- Correa, M y Alvarez, G. (2016). *La satisfacción laboral y el rendimiento del personal administrativo de la empresa Servicios Integrados de Limpieza S.ASILSA*.
- Covey, Stephen. (2008). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Mc Graw Hill.
- Creswell, J. (2000). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Graos.
- Cueva, M. (2015). *Clima organizacional y la competitividad*. Lima: San Marcos.
- Cuevas. (2011). El clima organizacional: Conceptos. *Psicología y Empresa* .
- Deming, W. (1989). *Calidad total en las empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Enríquez, J. (2013). *Satisfacción de usuario y desempeño laboral* (Primera ed.). (UNFV, Ed.) Lima: UNFV.
- Gamarra, J. (2012). *Teoría de conflictos y clima organizacional*. Lima: San Marcos.
- Gamboa, G. (2015). *Satisfacción laboral y la cultura organizacional*. Lima: San Marcos.
- García & Casiano. (2007). *Clima organizacional y los factores psicosociales*. Lima: San Marcos.
- García, H. (2015). *Clima organizacional. Diagnóstico y perspectivas*. Lima: San Marcos.
- García, M. E., Melgara, R. J. & Villarreyana, I. A. . (2016). *Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015*. Estelí, Nicaragua.
- Goncalvez, A. (2016). *Clima organizacional. Análisis y perspectivas*. Lima: San Marcos.

- Gonzales, F. (2015). *La satisfacción laboral y los niveles de productividad en las organizaciones*. Lima: Mantaro.
- Gonzales, M. (2014). *Elaboración de planes y proyectos de investigación*. Lima: San Marcos.
- Guerrero, J. (2009). *Niveles de motivación en las organizaciones gubernamentales*. Lima: Mantaro.
- Guillen, J. (2016). *Niveles de motivación y la productividad en las empresas privadas*. Lima: San Marcos.
- Guimaraes, P. (2013). *Clima organizacional y cultura corporativa* (Segunda ed.). (Trillas, Ed.) Buenos Aires: Trillas.
- Guzman, L. (2014). *Nivel de estrés laboral en enfermeras en el servicio de emergencia Hospital Regional de Ayacucho 2013*. Obtenido de http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/4439/1/Curinaupa_Guzman_Liliana_Cristina_2014.pdf
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2014). *Comportamiento Organizacional 10 Edición*. México: Thomson Learning.
- Hernández, M. (2016). *Organización y dirección de empresas*. Lima: Mantaro.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2015). *Satisfacción del usuario y competencias directrices* (Primera ed.). (S. Marcos, Ed.) Lima: San Marcos.
- Jauregui, G. (2016). *Niveles de motivación y los estilos de gestión*. Lima: San Marcos.
- Kerlinger, F. (2014). *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw Hill.
- Maldonado, H. (2016). *Competencias laborales en el siglo XXI*. Lima: Mantaro. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/retribucion>

- Méndez, F. (2016). *Valores en las organizaciones empresariales*. Lima: San Marcos.
- Mendoza, J. (2014). *Gestión y dirección en organizaciones empresariales*. Lima: Horizonte.
- Mokate, K. (2015). *Dirección de organizaciones y gestión del potencial humano*. Madrid: Paidós.
- Mota, W. & Rivas, K. (2015). *Relaciones interpersonales entre las practicantes y las docentes de las secciones "C" Y "D" del C.E.I Germina Barragán*. Carabobo, Naguanagua.
- Nunez, P. (2016). *Gerencia y dirección de organizaciones en el mundo contemporáneo*. Lima: San Marcos.
- Olortegui, A. (2015). *Clima laboral y niveles de competitividad en el Municipio de Mendoza, Argentina*. Mendoza: Trabajo de posgrado presentado a la Universidad de Mendoza, Argentina.
- Organismo Internacional del Trabajo. (2016). *Satisfacción laboral y gestión del talento humano*. Buenos Aires: OIT.
- Pacheco, J. C. (2015). *Satisfacción del usuario. Necesidades y expectativas*. Lima: Mantaro.
- Palacios, G. (2016). *Cultura organizacional. Perspectivas y potencialidades*. Lima: San Marcos.
- Palma, F. (2014). *Valores institucionales y la calidad del servicio*. Lima: San Marcos.
- Palomino, E. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna*. Tacna: Trabajo de posgrado presentado a la Universidad Nacional Jorge Basadre de Tacna para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública.

- Paredes, M. (2013). *Clima organizacional y desarrollo gerencia en las II.EE.* Lima: San Marcos.
- Peralta, A. (2015). *Satisfacción del usuario externo y clima organizacional* (Primera ed.). (S. Marcos, Ed.) Lima: San Marcos.
- Prader, J. (2014). *Características de la satisfacción en el trabajo.* Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/caracteristicas-satisfaccion-info_371335/
- Rivera, F. (2016). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el Municipio de Caldas, Colombia.* Caldas: Trabajo de posgrado presentado a la Unievrnsidad de Bogotá. Colombia.
- Rivera, G. (2016). *Clima organizacional. Importancia en los niveles de productividad en las empresas.* Lima: San Marcos.
- Rivera, H. (2016). *Clima organizacional y gestión del talento humano.* Lima: San Marcos.
- Robbins. (2015). *Despertando al gigante interior.* México: Mc Graw Hill.
- Rojas, O. (2015). *Clima organizacional y los niveles de compromiso laboral.* Lima: Mantaro.
- Rueda, G. (2015). *Gestión del cambio organizacional y el potencial humano.* Lima: San Marcos. Obtenido de <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/2010/04/resistencia-organizacional-al-cambio.html>
- Salcedo, H. (2016). *Enfoques del clima organizacional.* Lima: San Marcos.
- Ticona, F. . (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mi Financiera Puno - 2015.* Puno, Perú.
- Valbuena, M., & Morillo, R., & Salas, D. . (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 60-78. .

Valderrama, V. (2016). *Clima organizacional. Mitos y perspectivas en el era del conocimiento*. Lima: San Marcos.

Vallejos, M. I. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martin de Porres 2017*. Lima, Perú.

Vásquez, M. J. (2016). *Cultura y Clima laboral, creación de un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cCultura y fuerza de clima laboral, para optar el grado de Maestría en Gestión Pública*. Quito, Ecuador.

Villavicencio, M. (2014). *Clima organizacional y Competencias directivas* (Primera ed.). Lima: San Marcos.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Metodología
¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018?	Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.	Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.		<p>Método de investigación: Científico Descriptivo Tipo de investigación: Básica Nivel de investigación: Correlacional Diseño de investigación general: No experimental Específico: Correlacional Esquema:</p> <p style="text-align: right;">Donde: M = Muestra r = Correlación O_1 = Observación de la V.1 O_2 = Observación de la V.2</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
a) ¿Qué relación existe entre clima organizacional y las condiciones de trabajo del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018?	a) Determinar la relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.	a) Existe relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.	Variable 1: Clima Organizacional	
b) ¿Qué relación existe entre clima organizacional y la identificación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018?	b) Determinar la relación entre el clima organizacional y la identificación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.	b) Existe relación entre el clima organizacional y la identificación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.	Variable 2: Satisfacción laboral	
c) ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la motivación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018?	c) Determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.	c) Existe relación entre el clima organizacional y la motivación del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.		<p>Población: La población se da en base a 197 servidores entre funcionarios y servidores de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho. Muestra: Tipo probalístico, muestreo aleatorio simple. Número de la muestra: 67 Técnicas: Análisis documental y encuesta</p> <p>Instrumentos: Ficha de análisis documental y cuestionario.</p> <p>Técnicas de procesamiento y análisis de datos: Estadística descriptiva: Medidas de tendencia central y dispersión. Estadística inferencial: Prueba de una muestra para la correlación.</p>

ANEXO 2: INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Título: En la presente investigación titulada: “Clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018”.

Sr. (a) servidor (a) del Gobierno Regional de Ayacucho, esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. La prueba es anónima. Estamos haciendo una encuesta por parte del investigador, para conocer las opiniones de los trabajadores sobre diferentes aspectos relacionados al tema propuesto.

Lea Usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una “x” en una sola alternativa.

CRITERIOS	VALORACIÓN			
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Totalmente en desacuerdo
DIMENSIÓN I: HÁBITOS				
1. Es evidente que los hábitos que poseen los trabajadores atiende únicamente los intereses personales				
2. Los hábitos, en su opinión, corresponden exclusivamente al ámbito individual.				
3. La institución promueve la práctica de hábitos individuales que se adecuan a los intereses institucionales.				
4. Un clima organizacional adecuado es producto de la práctica de hábitos sociales.				
5. Las organizaciones se caracterizan por promover la práctica de hábitos sociales.				
6. Los hábitos que se practican a nivel institucional corresponden están orientados a satisfacer las necesidades sociales.				
7. El clima organizacional se caracteriza por la construcción de hábitos construidos en la interrelación entre trabajadores.				
8. Es evidente que a nivel institucional la mayoría de los trabajadores demuestran y actúan en base a hábitos sociales.				
DIMENSIÓN II: ACTITUDES				
9. Las actitudes demostrado por los actores educativos son proactivos.				

10. Las actitudes proactivas demostrada por los colegas aseguran un clima organizacional adecuado.				
11. Las actitudes proactivas demostrada por los colegas permiten un vínculo afectivo más estrecho entre los actores educativos.				
12. Existen colegas que aun muestran actitudes reactivas.				
13. Las actitudes reactivas perjudican el clima organizacional.				
14. Las actitudes reactivas generan conflictos al interior de la institución.				
15. Muchos de los conflictos que se presentan a nivel institucional se debe a la falta de regulación de las actitudes reactivas.				
16. Las actitudes reactivas de algunos trabajadores obstaculizan el desarrollo de las actividades.				
DIMENSIÓN III: TRATO				
17. La cordialidad es una práctica común en la institución.				
18. La cordialidad permite que el clima organizacional sea la más adecuada.				
19. El respeto entre todos los trabajadores permite mantener un clima organizacional adecuado.				
20. El respeto entre todos los colegas permite el vínculo afectivo adecuado para mantener un clima organizacional adecuado.				
21. La amabilidad es una práctica constante en el área de estudio				
22. La amabilidad demostrada por todos los trabajadores permite mantener un clima organizacional adecuado.				



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Título: En la presente investigación titulada: “Clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo en la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018”.

Sr. (a) servidor (a) del Gobierno Regional de Ayacucho, esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. La prueba es anónima. Estamos haciendo una encuesta por parte del investigador, para conocer las opiniones de los trabajadores sobre diferentes aspectos relacionados al tema propuesto.

Lea Usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una “x” en una sola alternativa.

CRITERIOS	VALORACIÓN			
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Totalmente en desacuerdo
DIMENSIÓN I: CONDICIONES DE TRABAJO				
1. Las condiciones físicas en la institución son adecuadas para desarrollar un trabajo eficiente				
2. Las condiciones físicas en la institución favorecen el logro de las metas y los objetivos.				
3. La infraestructura que posee la institución satisface las expectativas de los trabajadores.				
4. La infraestructura que posee la institución garantiza la seguridad laboral de los trabajadores.				
5. Las condiciones físicas al interior de la institución permiten brindar una atención adecuada a los usuarios.				
6. Es evidente que existe preocupación al interior de la institución en mantener y asegurar la limpieza de la institución.				
7. Las condiciones de limpieza y aseo que se observan en la institución, elevan los niveles de motivación hacia el trabajo.				
8. Existe mejor predisposición para realizar las actividades laborales, cuando los espacios y ambientes se encuentran limpios y aseados.				

DIMENSIÓN II: NIVELES DE IDENTIFICACIÓN				
9. Los trabajadores se identifican con las políticas institucionales.				
10. Las políticas institucionales fueron consensuadas por todo el personal				
11. Los niveles de comunicación al interior de la institución son las más adecuadas.				
12. Existe preocupación por generar espacios para mejorar los niveles de comunicación al interior de la institución.				
13. La institución se caracteriza por promover el trabajo en equipo.				
14. El trabajo en equipo que se desarrolla en la institución permite el logro de las metas y los objetivos.				
15. El trabajo en equipo permite maximizar los esfuerzos individuales de los trabajadores.				
16. El trabajo en equipo requiere de la empatía de los trabajadores.				
DIMENSIÓN III: MOTIVACIÓN				
17. El buen trato es una práctica común en la institución.				
18. El buen trato entre colegas permite que el clima organizacional sea adecuado.				
19. El buen trato entre todos los trabajadores permite el vínculo afectivo adecuado para mantener un clima organizacional adecuado.				
20. El personal directivo se preocupa en brindar oportunidades para desarrollar las competencias laborales de los trabajadores.				
21. Existen estrategias que se implementan en la institución orientados a brindar oportunidades de mejora laboral.				
22. Existen diferentes estrategias al interior de la institución para brindar oportunidades a los trabajadores que demuestran mayor identificación con la misión y la visión de la organización.				

ANEXO 3: CARTA DE CONSENTIMIENTO

"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"


Lima, 29 de octubre de 2018

Señores.

DIRECCIÓN REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO

Presente.-



Atención: Gerente de Administración Lic. Julio Luis Berrios Fera

Me es muy grato dirigirme a usted a nombre de la Universidad Privada TELESUP, para solicitarle su consentimiento para que nuestro alumno bachiller GUTIERREZ SOSA JOEL, egresado de la Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES pueda recabar información y aplicar sus instrumentos en su prestigiosa Institución.

Su consentimiento permitirá que nuestro alumno bachiller pueda culminar su tesis y sustentarla con éxito, lo cual redundaría en beneficio tanto para él como para su Institución. En espera de su respuesta positiva, quedamos de usted.

Seguro de merecer su gentil atención aprovecho la oportunidad para expresarle a usted mi más alta consideración y estima personal.

Atentamente,



DR. ARMANDO PERALES SANCHEZ
Vicerrectorado Académico
Universidad Privada Telesup

SEDE CENTRAL: Lima - Av. 28 de Julio 1056

UPT-CC-18-0054
www.utelesup.edu.pe



GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
Jr. Callao N° 122 - Teléfono - (066) 32-7656.

SISGEDO-O.R.H.
Doc.: 1253815
Exp.: 99053

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL".

Ayacucho, 06 de Diciembre del 2018.

CARTA N°. 692 2018-GRA-GG/ORADM-ORH.

Señor (es) :
JOEL GUTIERREZ SOSA.
CRISTHIAN J. RUIZ FLORENCIO.

CIUDAD. -

ASUNTO : Autorizo para realizar el trabajo de investigación.

REF. : Carta S/N

Es grato dirigirme a usted con la finalidad de saludarlo cordialmente y en atención al documento de la referencia, se le autoriza para relizar el trabajo de investigación en las diferentes unidades estructuradas de la Sede del Gobierno Regional Ayacucho.

Espero alcanzar sus epectativas; Sin otro particular renuevo las muestras de mi especial consideración y deferencia.

Atentamente,

C.c :
Archivo.
WGA/nov.
DEC.:
Sisgedo : 1223831.

GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Abog. WILLIAM GÓMEZ APONTE
Director de la Oficina de Recursos Humanos

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. Para cuestionario que mide clima organizacional

1.1. Validez

Cálculo de la varianza

ITEM	VARIANZA
P1	0.234
P2	0.303
P3	0.700
P4	0.202
P5	0.800
P6	0.585
P7	0.717
P8	0.257
P9	0.668
P10	0.740
P11	0.740
P12	0.166
P13	0.714
P14	0.144
P15	0.144
P16	0.506
P17	0.166
P18	0.740
P19	0.668
P20	0.740
P21	0.714
P22	0.754

1.2. Matriz ítem total

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	PUNTAJE_V1
P1	1.00	-0.10	,834**	-0.06	-0.19	0.07	,605**	-,393*	,732**	,430*	,430*	0.21	,539**	0.19	0.19	-0.10	0.21	,430*	-0.03	,430*	,539**	,541**	,541**	,551**
P2	-0.10	1.00	0.01	-0.08	0.03	-0.31	-0.01	-0.15	-0.03	-0.31	-0.31	-0.03	-0.33	-0.17	-0.17	-0.18	-0.03	-0.31	0.26	-0.31	-0.33	-0.26	-0.26	-0.23
P3	,834**	0.01	1.00	-0.13	-0.34	0.02	,886**	-0.23	,953**	,537**	,537**	0.12	,581**	0.05	0.05	-0.17	0.12	,537**	0.11	,537**	,581**	,598**	,598**	,633**
P4	-0.06	-0.08	-0.13	1.00	0.10	-0.21	-0.05	0.16	-0.08	0.01	0.01	,641**	-0.02	,742**	,742**	0.18	,641**	0.01	-0.01	0.01	-0.02	-0.04	-0.04	0.16
P5	-0.19	0.03	-0.34	0.10	1.00	0.03	-0.25	0.18	-0.29	-0.16	-0.16	0.04	-0.19	0.10	0.10	0.33	0.04	-0.16	-0.27	-0.16	-0.19	-0.21	-0.21	-0.07
P6	0.07	-0.31	0.02	-0.21	0.03	1.00	-0.04	-0.13	-0.02	-0.02	-0.02	-0.09	-0.01	-0.14	-0.14	,465**	-0.09	-0.02	-0.20	-0.02	-0.01	0.01	0.01	0.04
P7	,605**	-0.01	,886**	-0.05	-0.25	-0.04	1.00	0.22	,977**	,606**	,606**	0.08	,559**	0.11	0.11	-0.11	0.08	,606**	0.02	,606**	,559**	,535**	,535**	,674**
P8	-,393*	-0.15	-0.23	0.16	0.18	-0.13	0.22	1.00	0.08	0.12	0.12	-0.20	-0.03	0.12	0.12	0.06	-0.20	0.12	-0.08	0.12	-0.03	-0.18	-0.18	0.07
P9	,732**	-0.03	,953**	-0.08	-0.29	-0.02	,977**	0.08	1.00	,585**	,585**	0.06	,584**	0.09	0.09	-0.16	0.06	,585**	0.08	,585**	,584**	,557**	,557**	,668**
P10	,430*	-0.31	,537**	0.01	-0.16	-0.02	,606**	0.12	,585**	1.00	1,000**	0.28	,977**	0.28	0.28	0.15	0.28	1,000**	-0.09	1,000**	,977**	,957**	,957**	,947**
P11	,430*	-0.31	,537**	0.01	-0.16	-0.02	,606**	0.12	,585**	1,000**	1.00	0.28	,977**	0.28	0.28	0.15	0.28	1,000**	-0.09	1,000**	,977**	,957**	,957**	,947**
P12	0.21	-0.03	0.12	,641**	0.04	-0.09	0.08	-0.20	0.06	0.28	0.28	1.00	0.26	,894**	,894**	0.24	1,000**	0.28	-0.27	0.28	0.26	0.33	0.33	,437*
P13	,539**	-0.33	,581**	-0.02	-0.19	-0.01	,559**	-0.03	,584**	,977**	,977**	0.26	1.00	0.27	0.27	0.11	0.26	,977**	-0.03	,977**	1,000**	,978**	,978**	,936**
P14	0.19	-0.17	0.05	,742**	0.10	-0.14	0.11	0.12	0.09	0.28	0.28	,894**	0.27	1.00	1,000**	0.21	,894**	0.28	-0.20	0.28	0.27	0.24	0.24	,449*
P15	0.19	-0.17	0.05	,742**	0.10	-0.14	0.11	0.12	0.09	0.28	0.28	,894**	0.27	1,000**	1.00	0.21	,894**	0.28	-0.20	0.28	0.27	0.24	0.24	,449*
P16	-0.10	-0.18	-0.17	0.18	0.33	,465**	-0.11	0.06	-0.16	0.15	0.15	0.24	0.11	0.21	0.21	1.00	0.24	0.15	-0.20	0.15	0.11	0.13	0.13	0.26
P17	0.21	-0.03	0.12	,641**	0.04	-0.09	0.08	-0.20	0.06	0.28	0.28	1,000**	0.26	,894**	,894**	0.24	1.00	0.28	-0.27	0.28	0.26	0.33	0.33	,437*
P18	,430*	-0.31	,537**	0.01	-0.16	-0.02	,606**	0.12	,585**	1,000**	1,000**	0.28	,977**	0.28	0.28	0.15	0.28	1.00	-0.09	1,000**	,977**	,957**	,957**	,947**
P19	-0.03	0.26	0.11	-0.01	-0.27	-0.20	0.02	-0.08	0.08	-0.09	-0.09	-0.27	-0.03	-0.20	-0.20	-0.20	-0.27	-0.09	1.00	-0.09	-0.03	-0.07	-0.07	-0.05
P20	,430*	-0.31	,537**	0.01	-0.16	-0.02	,606**	0.12	,585**	1,000**	1,000**	0.28	,977**	0.28	0.28	0.15	0.28	1,000**	-0.09	1.00	,977**	,957**	,957**	,947**
P21	,539**	-0.33	,581**	-0.02	-0.19	-0.01	,559**	-0.03	,584**	,977**	,977**	0.26	1,000**	0.27	0.27	0.11	0.26	,977**	-0.03	,977**	1.00	,978**	,978**	,936**
P22	,541**	-0.26	,598**	-0.04	-0.21	0.01	,535**	-0.18	,557**	,957**	,957**	0.33	,978**	0.24	0.24	0.13	0.33	,957**	-0.07	,957**	,978**	1.00	1,000**	,919**
P23	,541**	-0.26	,598**	-0.04	-0.21	0.01	,535**	-0.18	,557**	,957**	,957**	0.33	,978**	0.24	0.24	0.13	0.33	,957**	-0.07	,957**	,978**	1,000**	1.00	,919**
PUNTAJE_V1	,551**	-0.23	,633**	0.16	-0.07	0.04	,674**	0.07	,668**	,947**	,947**	,437*	,936**	,449*	,449*	0.26	,437*	,947**	-0.05	,947**	,936**	,919**	,919**	1.00

1.3. Cálculo de la R de Pearson (que es el estadígrafo que mide validez) (Tau_B de Kendall mide la correlación entre las variables)

ITEM	R DE PEARSON	CONDICIÓN
P1	,551	Válido
P2	,354	Válido
P3	,633	Válido
P4	,457	Válido
P5	,548	Válido
P6	,362	Válido
P7	,674	Válido
P8	,487	Válido
P9	,668	Válido
P10	,947	Válido
P11	,957	Válido
P12	,437	Válido
P13	,936	Válido
P14	,449	Válido
P15	,436	Válido
P16	,547	Válido
P17	,437	Válido
P18	,947	Válido
P19	,364	Válido
P20	,928	Válido
P21	,936	Válido
P22	,919	Válido

1.4. Confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	22

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	49,40	78,869	,558	,889
P2	48,80	86,372	-,271	,904
P3	49,90	74,093	,633	,886
P4	48,87	82,947	,092	,897
P5	48,20	86,303	-,193	,910
P6	50,23	83,909	-,042	,903
P7	49,80	73,545	,664	,885
P8	50,47	83,775	-,014	,899
P9	49,83	73,868	,667	,885
P10	49,47	69,844	,926	,876
P11	49,47	69,844	,926	,876
P12	48,80	80,924	,384	,892
P13	49,50	70,190	,918	,877
P14	48,77	81,082	,392	,892
P15	48,77	81,082	,392	,892
P16	50,27	81,444	,152	,898
P17	48,80	80,924	,384	,892
P18	49,47	69,844	,926	,876
P19	48,37	85,137	-,126	,906
P20	49,47	69,844	,926	,876
P21	49,50	70,190	,918	,877
P22	49,53	70,051	,901	,877

2. Para cuestionario que mide satisfacción laboral

2.1. Validez

Cálculo de la varianza

ITEM	VARIANZA
I1	0.162
I2	0.248
I3	0.530
I4	0.671
I5	0.424
I6	0.257
I7	0.323
I8	0.259
I9	0.259
I10	0.185
I11	0.202
I12	0.185
I13	0.185
I14	0.202
I15	0.299
I16	0.202
I17	0.299
I18	0.254
I19	0.202
I20	0.217
I21	0.202
I22	1.306
PUNTAJE_V2	20.944

2.2. Matriz ítem total

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	PUNTA IE V2
I1	1	0.206	0.082	0.063	0.013	-0.068	-,407 ⁺	0.253	0.253	-0.139	0.038	-0.139	-0.139	0.152	,470 ^{**}	0.152	,470 ^{**}	0.289	0.038	-0.202	0.038	-0.060	-,390 ⁺	0.182
I2	0.206	1	0.019	-0.203	0.170	,627 ^{**}	0.341	,680 ^{**}	,680 ^{**}	-,676 ^{**}	-,585 ^{**}	-,676 ^{**}	-,676 ^{**}	0.123	-,380 ⁺	0.123	-,380 ⁺	0.165	-,585 ^{**}	0.059	-,585 ^{**}	-0.170	0.291	-0.057
I3	0.082	0.019	1	-0.062	0.153	-0.100	-0.114	-0.047	-0.047	0.106	0.056	0.106	0.106	0.049	0.058	0.049	0.058	0.003	0.056	-0.010	0.056	-0.337	0.006	-0.051
I4	0.063	-0.203	-0.062	1	,504 ^{**}	-0.044	0.079	-0.083	-0.083	0.170	0.306	0.170	0.170	0.069	0.334	0.069	0.334	0.189	0.306	0.108	0.306	-0.002	-0.182	,389 ⁺
I5	0.013	0.170	0.153	,504 ^{**}	1	0.188	0.177	0.156	0.156	-0.135	-0.047	-0.135	-0.135	0.047	0.000	0.047	0.000	0.116	-0.047	0.080	-0.047	0.028	0.019	0.175
I6	-0.068	,627 ^{**}	-0.100	-0.044	0.188	1	,725 ^{**}	,935 ^{**}	,935 ^{**}	-,516 ^{**}	-,413 ⁺	-,516 ^{**}	-,516 ^{**}	,564 ^{**}	-0.331	,564 ^{**}	-0.331	,575 ^{**}	-,413 ⁺	,612 ^{**}	-,413 ⁺	-0.242	,539 ^{**}	0.360
I7	-,407 ⁺	0.341	-0.114	0.079	0.177	,725 ^{**}	1	,537 ^{**}	,537 ^{**}	-,559 ^{**}	-,477 ^{**}	-,559 ^{**}	-,559 ^{**}	0.072	-,518 ^{**}	0.072	-,518 ^{**}	0.116	-,477 ^{**}	0.273	-,477 ^{**}	0.007	,736 ^{**}	0.066
I8	0.253	,680 ^{**}	-0.047	-0.083	0.156	,935 ^{**}	,537 ^{**}	1	1,000 ^{**}	-,552 ^{**}	-,452 ⁺	-,552 ^{**}	-,552 ^{**}	,603 ^{**}	-0.248	,603 ^{**}	-0.248	,605 ^{**}	-,452 ⁺	,509 ^{**}	-,452 ⁺	-0.297	,475 ^{**}	0.348
I9	0.253	,680 ^{**}	-0.047	-0.083	0.156	,935 ^{**}	,537 ^{**}	1,000 ^{**}	1	-,552 ^{**}	-,452 ⁺	-,552 ^{**}	-,552 ^{**}	,603 ^{**}	-0.248	,603 ^{**}	-0.248	,605 ^{**}	-,452 ⁺	,509 ^{**}	-,452 ⁺	-0.297	,475 ^{**}	0.348
I10	-0.139	-,676 ^{**}	0.106	0.170	-0.135	-,516 ^{**}	-,559 ^{**}	-,552 ^{**}	-,552 ^{**}	1	,915 ^{**}	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	0.333	,684 ^{**}	0.333	,684 ^{**}	0.260	,915 ^{**}	,361 ⁺	,915 ^{**}	-0.037	-,524 ^{**}	,466 ^{**}
I11	0.038	-,585 ^{**}	0.056	0.306	-0.047	-,413 ⁺	-,477 ^{**}	-,452 ⁺	-,452 ⁺	,915 ^{**}	1	,915 ^{**}	,915 ^{**}	,364 ⁺	,888 ^{**}	,364 ⁺	,888 ^{**}	,436 ⁺	1,000 ^{**}	,395 ⁺	1,000 ^{**}	0.036	-,707 ^{**}	,634 ^{**}
I12	-0.139	-,676 ^{**}	0.106	0.170	-0.135	-,516 ^{**}	-,559 ^{**}	-,552 ^{**}	-,552 ^{**}	1,000 ^{**}	,915 ^{**}	1	1,000 ^{**}	0.333	,684 ^{**}	0.333	,684 ^{**}	0.260	,915 ^{**}	,361 ⁺	,915 ^{**}	-0.037	-,524 ^{**}	,466 ^{**}
I13	-0.139	-,676 ^{**}	0.106	0.170	-0.135	-,516 ^{**}	-,559 ^{**}	-,552 ^{**}	-,552 ^{**}	1,000 ^{**}	,915 ^{**}	1,000 ^{**}	1	0.333	,684 ^{**}	0.333	,684 ^{**}	0.260	,915 ^{**}	,361 ⁺	,915 ^{**}	-0.037	-,524 ^{**}	,466 ^{**}
I14	0.152	0.123	0.049	0.069	0.047	,564 ^{**}	0.072	,603 ^{**}	,603 ^{**}	0.333	,364 ⁺	0.333	0.333	1	,374 ⁺	1,000 ^{**}	,374 ⁺	,933 ^{**}	,364 ⁺	,921 ^{**}	,364 ⁺	-,371 ⁺	0.036	,840 ^{**}
I15	,470 ^{**}	-,380 ⁺	0.058	0.334	0.000	-0.331	-,518 ^{**}	-0.248	-0.248	,684 ^{**}	,888 ^{**}	,684 ^{**}	,684 ^{**}	,374 ⁺	1	,374 ⁺	1,000 ^{**}	,542 ^{**}	,888 ^{**}	0.271	,888 ^{**}	0.037	-,810 ^{**}	,666 ^{**}
I16	0.152	0.123	0.049	0.069	0.047	,564 ^{**}	0.072	,603 ^{**}	,603 ^{**}	0.333	,364 ⁺	0.333	0.333	1,000 ^{**}	,374 ⁺	1	,374 ⁺	,933 ^{**}	,364 ⁺	,921 ^{**}	,364 ⁺	-,371 ⁺	0.036	,840 ^{**}
I17	,470 ^{**}	-,380 ⁺	0.058	0.334	0.000	-0.331	-,518 ^{**}	-0.248	-0.248	,684 ^{**}	,888 ^{**}	,684 ^{**}	,684 ^{**}	,374 ⁺	1,000 ^{**}	,374 ⁺	1	,542 ^{**}	,888 ^{**}	0.271	,888 ^{**}	0.037	-,810 ^{**}	,666 ^{**}
I18	0.289	0.165	0.003	0.189	0.116	,575 ^{**}	0.116	,605 ^{**}	,605 ^{**}	0.260	,436 ⁺	0.260	0.260	,933 ^{**}	,542 ^{**}	,933 ^{**}	,542 ^{**}	1	,436 ⁺	,866 ^{**}	,436 ⁺	-0.267	-0.152	,917 ^{**}
I19	0.038	-,585 ^{**}	0.056	0.306	-0.047	-,413 ⁺	-,477 ^{**}	-,452 ⁺	-,452 ⁺	,915 ^{**}	1,000 ^{**}	,915 ^{**}	,915 ^{**}	,364 ⁺	,888 ^{**}	,364 ⁺	,888 ^{**}	,436 ⁺	1	,395 ⁺	1,000 ^{**}	0.036	-,707 ^{**}	,634 ^{**}
I20	-0.202	0.059	-0.010	0.108	0.080	,612 ^{**}	0.273	,509 ^{**}	,509 ^{**}	,361 ⁺	,395 ⁺	,361 ⁺	,361 ⁺	,921 ^{**}	0.271	,921 ^{**}	0.271	,866 ^{**}	,395 ⁺	1	,395 ⁺	-0.298	0.104	,823 ^{**}
I21	0.038	-,585 ^{**}	0.056	0.306	-0.047	-,413 ⁺	-,477 ^{**}	-,452 ⁺	-,452 ⁺	,915 ^{**}	1,000 ^{**}	,915 ^{**}	,915 ^{**}	,364 ⁺	,888 ^{**}	,364 ⁺	,888 ^{**}	,436 ⁺	1,000 ^{**}	,395 ⁺	1	0.036	-,707 ^{**}	,634 ^{**}
I22	-0.060	-0.170	-0.337	-0.002	0.028	-0.242	0.007	-0.297	-0.297	-0.037	0.036	-0.037	-0.037	-,371 ⁺	0.037	-,371 ⁺	0.037	-0.267	0.036	-0.298	0.036	1	-0.155	-0.010
I23	-,390 ⁺	0.291	0.006	-0.182	0.019	,539 ^{**}	,736 ^{**}	,475 ^{**}	,475 ^{**}	-,524 ^{**}	-,707 ^{**}	-,524 ^{**}	-,524 ^{**}	0.036	-,810 ^{**}	0.036	-,810 ^{**}	-0.152	-,707 ^{**}	0.104	-,707 ^{**}	-0.155	1	-0.241
PUNTA IE V2	0.182	-0.057	-0.051	,389 ⁺	0.175	0.360	0.066	0.348	0.348	,466 ^{**}	,634 ^{**}	,466 ^{**}	,466 ^{**}	,840 ^{**}	,666 ^{**}	,840 ^{**}	,666 ^{**}	,917 ^{**}	,634 ^{**}	,823 ^{**}	,634 ^{**}	-0.010	-0.241	1

2.3. Cálculo de la R de Pearson

ITEM	R DE PEARSON	CONDICIÓN
I1	,365	Válido
I2	,457	Válido
I3	,647	Válido
I4	,389 [*]	Válido
I5	,398	Válido
I6	,469	Válido
I7	,527	Válido
I8	,639	Válido
I9	,538	Válido
I10	,466 ^{**}	Válido
I11	,634 ^{**}	Válido
I12	,466 ^{**}	Válido
I13	,466 ^{**}	Válido
I14	,840 ^{**}	Válido
I15	,666 ^{**}	Válido
I16	,840 ^{**}	Válido
I17	,666 ^{**}	Válido
I18	,917 ^{**}	Válido
I19	,634 ^{**}	Válido
I20	,823 ^{**}	Válido
I21	,634 ^{**}	Válido
I22	,657	Válido

2.4. Confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,805	22

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I1	55,60	22,179	,105	,706
I2	56,10	23,128	-,132	,724
I3	55,93	22,409	-,029	,726
I4	54,97	20,033	,278	,696
I5	55,80	21,131	,198	,702
I6	55,97	21,275	,258	,696
I7	57,07	22,685	-,049	,721
I8	56,00	21,310	,250	,696
I9	56,00	21,310	,250	,696
I10	55,73	21,099	,369	,689
I11	55,77	20,323	,546	,677
I12	55,73	21,099	,369	,689
I13	55,73	21,099	,369	,689
I14	56,23	19,426	,785	,659
I15	55,83	19,661	,574	,669
I16	56,23	19,426	,785	,659
I17	55,83	19,661	,574	,669
I18	56,27	18,685	,873	,647
I19	55,77	20,323	,546	,677
I20	56,20	19,407	,759	,660
I21	55,77	20,323	,546	,677
I22	55,43	24,668	-,285	,789

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO-CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinenc		Relevancia		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. HÁBITOS								
1	La conducta que muestran los trabajadores al relacionarse con sus compañeros es adecuada.	✓		✓		✓		
2	La conducta de los trabajadores demuestran apertura al dialogo para tomar acuerdos.	✓		✓		✓		
3	El personal directivo y los trabajadores muestran conductas adecuadas que favorecen el clima organizacional en forma saludable.	✓		✓		✓		
4	Los hábitos que poseen los trabajadores atienden únicamente los intereses personales.	✓		✓		✓		
5	La institución promueve la práctica de hábitos individuales que se adecuan a los intereses institucionales.	✓		✓		✓		
6	En la institución se practica los hábitos sociales.	✓		✓		✓		
7	Los hábitos que se practican a nivel institucional están orientados a satisfacer las necesidades sociales.	✓		✓		✓		
II. ACTITUDES								
8	El comportamiento de los trabajadores al interior de la institución es adecuado.	✓		✓		✓		
9	El comportamiento que asume el trabajador es proactivo.	✓		✓		✓		
10	El comportamiento de los trabajadores contribuye a mejorar el clima organizacional.	✓		✓		✓		
11	El trabajador demuestra predisposición para buscar soluciones mediatas.	✓		✓		✓		
12	Las actitudes proactivas demostrada por los trabajadores permiten un vínculo afectivo más cercano.	✓		✓		✓		
13	Hay trabajadores que demuestran actitudes reactivas.	✓		✓		✓		

14	Las actitudes reactivas contribuyen al clima institucional.	✓		✓		✓		
15	Las actitudes reactivas generan conflictos al interior de la institución.	✓		✓		✓		
III. TRATO								
16	La cordialidad es una práctica común en la institución.	✓		✓		✓		
17	La cordialidad permite que el clima institucional sea la más adecuada.	✓		✓		✓		
18	Las relaciones cordiales entre el personal favorece al logro de las metas institucionales.	✓		✓		✓		
19	El respeto entre todos los trabajadores permite mantener un nivel adecuado de consideración.	✓		✓		✓		
20	El respeto entre los trabajadores permite un vínculo afectivo.	✓		✓		✓		
21	La amabilidad es una práctica constante en el área de trabajo.	✓		✓		✓		
22	La amabilidad demostrada por los trabajadores permite mantener un clima institucional adecuado.	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO-SATISFACCIÓN LABORAL

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinenc		Relevancia		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. CONDICIONES DE TRABAJO								
1	El entorno laboral en la institución es saludable.	✓		✓		✓		
2	El entorno laboral es acogedor que permite contar con un clima organizacional adecuado.	✓		✓		✓		
3	La institución cuenta con los sistemas de seguridad (cámaras, cerco eléctrico) protegen los bienes de la institución.	✓		✓		✓		
4	La seguridad que ofrece la institución satisface las expectativas de los trabajadores.	✓		✓		✓		
5	La infraestructura que posee la institución garantiza la seguridad laboral de los trabajadores.	✓		✓		✓		
6	Las condiciones de limpieza y aseo que se observan en la institución, elevan los niveles de motivación hacia el trabajo.	✓		✓		✓		
II. IDENTIFICACIÓN								
7	Los trabajadores se identifican con las políticas institucionales.	✓		✓		✓		
8	Las políticas institucionales sirven para el buen funcionamiento de la institución.	✓		✓		✓		
9	Ha participado en la elaboración o evaluación de las políticas institucionales.	✓		✓		✓		
10	Los sistemas de comunicación al interior de la institución son las más adecuadas.	✓		✓		✓		
11	Se generan espacios para mejorar los sistemas de comunicación al interior de la institución.	✓		✓		✓		
12	Los sistemas de comunicación implementadas al interior de la institución se sustentan en la empatía y la asertividad entre todo el personal.	✓		✓		✓		
13	La institución se caracteriza por promover el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
14	El trabajo en equipo que se desarrolla en la institución	✓		✓		✓		

	permite el logro de las metas y los objetivos.							
15	El trabajo en equipo permite maximizar los esfuerzos individuales de los trabajadores.	✓		✓		✓		
III. MOTIVACIÓN								
16	El buen trato es una práctica común en la institución.	✓		✓		✓		
17	El buen trato entre los trabajadores permite un vínculo afectivo adecuado.	✓		✓		✓		
18	El personal directivo se preocupa en brindar oportunidades para desarrollar las competencias laborales de los trabajadores.	✓		✓		✓		
19	Se implementan estrategias en la institución para brindar oportunidades de mejora laboral.	✓		✓		✓		
20	Brindar oportunidades a los trabajadores que demuestran mayor identificación con la institución.	✓		✓		✓		
21	Las capacitaciones que te brindan satisfacen tus expectativas laborales.	✓		✓		✓		
22	La labor que realizan satisface sus expectativas laborales.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA.

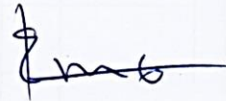
Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

ARCE GUEVARA ERNESTO

DNI: 09085080

Especialidad del validador: ADMINISTRADOR



¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

26.de11.del 2018

*Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia
Opinión de aplicabilidad: Aplicable] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Mg Paredes Vázquez Karina Lizset
DNI: 41431494
Especialidad del validador: Administrador

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

27 de 11 del 2018

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

..... Dr. Fernando Luis Tamayo

DNI: 079.77890

Especialidad del validador: Administrador de Empresas

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



.....de.....del 20.....

