

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA**

(CREADA POR LEY N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI - 2015**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. Yesenia Maricruz FERNANDEZ HUAMÁN  
Bach. Flora ESCOBAR CCANTO**

**HUANCAVELICA - PERÚ  
2018**

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 09 DÍAS DEL MES DE Agosto DEL AÑO 2018, A HORAS 10:00 AM, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. Johnny Huarac Quispe

SECRETARIO: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva

VOCAL: Lic. Mot. Oscar Manuel García Cajo

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0631-2017-FCE-R-UNH DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad del Distrito de Yauli - 2015"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Flora Escobar Ccanto  
Yesenia Maricruz Fernandez Huamán

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Flora Escobar Ccanto

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: Yesenia Maricruz Fernandez Huamán

PRESIDENTE: APROBADO

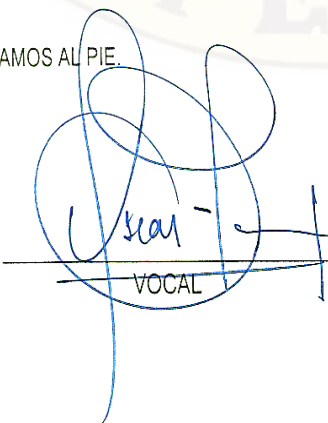
SECRETARIO: APROBADO

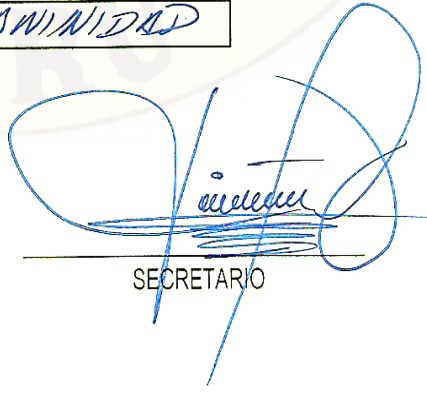
VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

  
PRESIDENTE

  
VOCAL

  
SECRETARIO



# Acta de Sustentación de Tesis

Reunidos en los ambientes del Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración el día 09 de agosto del año 2018, con la finalidad de evaluar la sustentación de la Tesis titulada: "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yuli 2015" presentado por los Bachilleres Escobar Ccanto, Flora y Fernandez Huamán, Yesenia Mariacruz. Siendo los miembros del jurado evaluador según Resolución N° 0631-2017-FCE-R-UNH los siguientes docentes: Mg. Johnny Huero Cuispe (Presidente), Lic. Adm. Héctor Quincho Zúñiga (Secretario), Lic. Met. Oscar Manuel Forcía Cajo (Vocal) y Dr. Wilfredo Fernando Yupingui Villanueva (Suplente). Cabe precisar que por encontrarse de licencia el Lic. Adm. Héctor Quincho Zúñiga, asume la condición de secretario del jurado el Dr. Wilfredo Fernando Yupingui Villanueva.

Para la sustentación de tesis programado según la Resolución N° 534-2017-FCE-R-UNH. Con lo cual se dio inicio a la sustentación previa lectura de los resoluciones que acreditan el acto propiamente, otorgándoseles a los sustentantes el tiempo establecido según lo establecido; culminado este acto se procedió a la fase de los preguntas por parte de los miembros del jurado evaluador.

Finalizado esta etapa se invita a los sustentantes y el público en general, abandonar el recinto para dar por concluido el acto.

De una amplia deliberación se llegó al siguiente resultado:

**APROBADO POR UNANIMIDAD.**

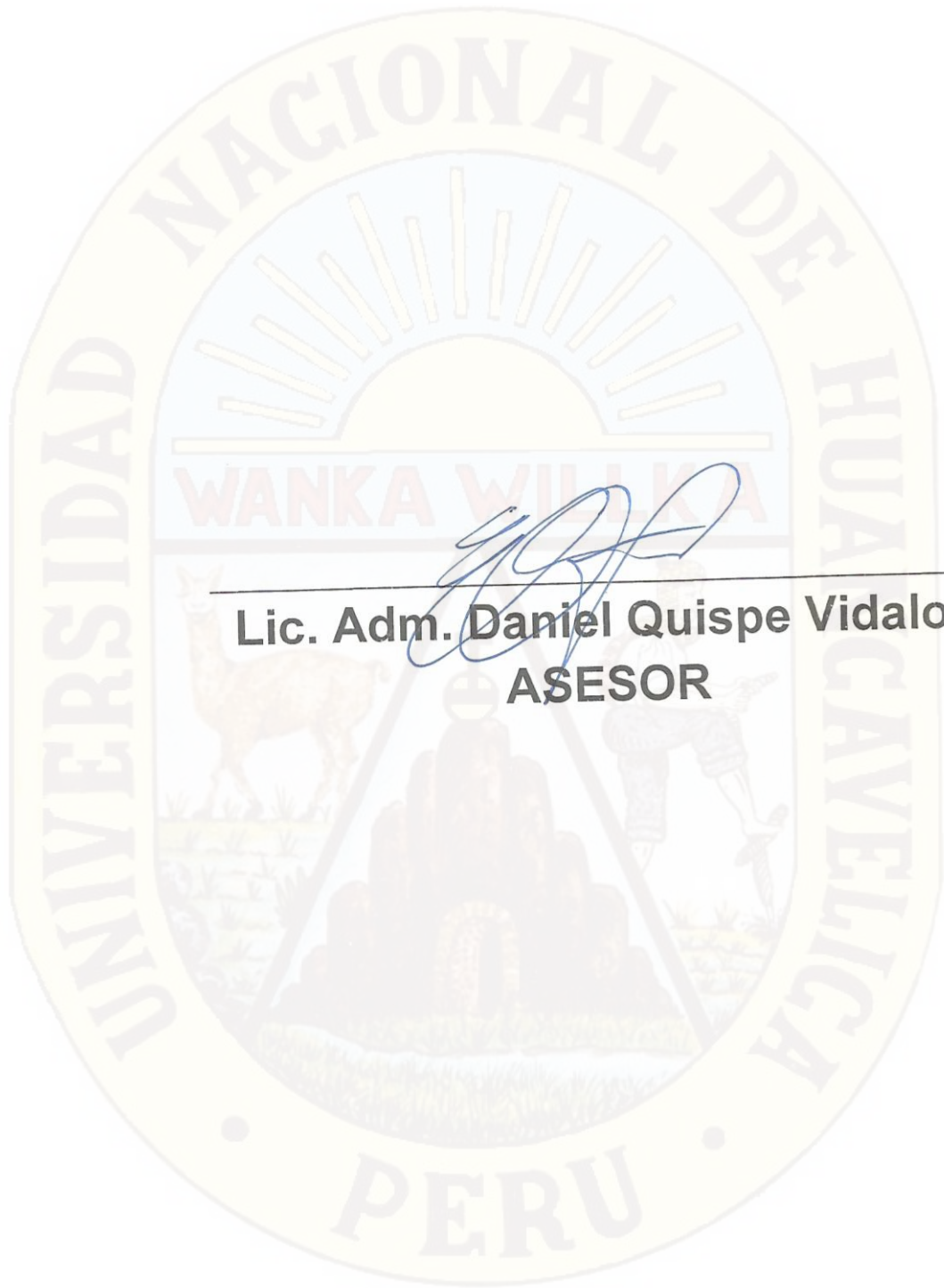
Sin más que hacer se levanta el acta, siendo las 11:50 am del mismo día. Firmado los presentes en señal de conformidad.

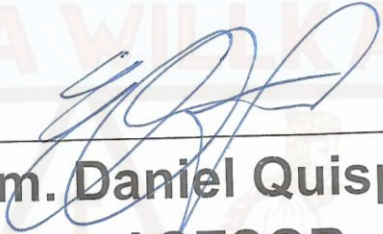
*[Signature]*  
Presidente

*[Signature]*  
SECRETARIO

*[Signature]*  
Yesenia Mariacruz  
Fernandez

*[Signature]*  
Flora Escobar  
Ccanto

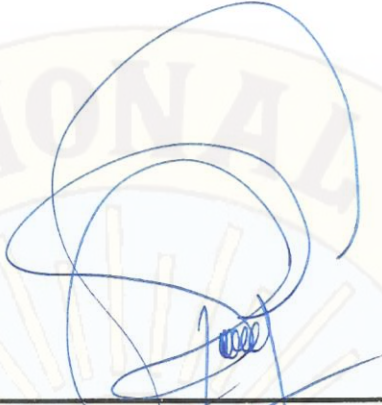


---


**Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon**  
**ASESOR**





---

**Mg. Yohnny Huarac Quispe**  
**(PRESIDENTE)**



---

**Dr. Wilfredo Fernando yupanqui Villanueva**  
**(SECRETARIO)**



---

**Lic. Mat. Oscar Manuel García Cajo**  
**(VOCAL)**

A los seres que todo lo han dado por mí, mis padres amados Octavia y Félix, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, dándome todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos Moisés, Sandy y Jorge por estar siempre conmigo en los momentos más difíciles.

*Flora Escobar Ccanto*

Dedico la tesis a Dios y a mí madre.

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi mama Magda Huamán, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora.

*Yesenia Maricruz Fernandez Huamán*

## **AGRADECIMIENTO**

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización de la investigación.

En primer lugar, queremos agradecerte a ti Dios por bendecirnos y darnos el don de perseverancia para alcanzar nuestro sueño anhelado.

A los profesores por sus diferentes formas de enseñar quienes nos incentivaron en muchos sentidos a seguir adelante, en especial al Lic. Lino Andrés Quiñonez Valladolid por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.



## ÍNDICE

Pág.

PORTADA	
ACTA DE SUSTENTACIÓN	
ASESOR	
JURADO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE	
ÍNDICE	
RESUMEN	
ABSTRACT	
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA</b>	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	18
1.2.1. Problema General .....	18
1.2.2. Problemas Específicos.....	18
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	
1.3.1. Objetivo General.....	19
1.3.2. Objetivos Específicos .....	19
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO .....	21
2.1.1. A Nivel Internacional.....	21
2.1.2. A Nivel Nacional.....	24
2.1.3. A Nivel Local.....	28
2.2. BASES TEÓRICAS .....	34
2.2.1. Clima Organizacional .....	34
2.2.2. Satisfacción Laboral .....	47
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS .....	58
2.3.1. Hipótesis General.....	58
2.3.2. Hipótesis Específicas.....	58

	Pág.
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	58
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO .....	63
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	64
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO .....	66
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	66
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	66
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	67
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO .....	68
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	69
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	69
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	70
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	
4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO .....	72
2.6.1. Clima Organizacional .....	72
2.6.2. Satisfacción Laboral .....	77
4.2. RESULTADO A NIVEL INFERENCIAL .....	82
2.6.3. Distribución Normal de las Puntuaciones.....	82
2.6.4. Intervalos de Confianza .....	84
2.6.5. Determinación de la Relación de Variables .....	85
4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	87
2.6.6. Verificación de la Hipótesis General .....	87
2.6.7. Verificación de las Hipótesis Específicas.....	89
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	91
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

El trabajo de investigación se realizó una vez indagado sobre la problemática en la Municipalidad Distrital de Yauli, además haber revisado algunos antecedentes y textos sobre las variables de estudio que dieron origen al estudio del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral, así que tuvo como objetivo: Determinar la relación que tiene entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Municipalidad distrital de Yauli – Huancavelica en el periodo 2015.

La tipología de investigación es aplicada, el nivel de investigación es correlacional, el método general empleado fue la científica, y los métodos específicos fueron el inductivo, deductivo, correlacional, el diseño de investigación es el no experimental de tipo correlacional, la muestra fueron 120 trabajadores de la Municipalidad encuestados para cumplir con los objetivos de investigación, aplicando los instrumentos encuesta para medir las variables, los mismos que fue procesado en un software de SPSS versión 23; y que se han obtenido los resultados de la investigación y muestran que se encontró una relación lineal estadísticamente directa media, entre las variables de estudio cuya relación ( $r = 0.60$ ), frente al grado de significación estadística de  $\alpha < 0.05$ , así también podemos corroborar con los resultados obtenidos en relación a las dimensiones de estudio.

Estos resultados permitieron llegar a la conclusión final que existe suficiente evidencia estadística como para afirmar la relación directa media entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de Yauli, el cual indica la gestión edil.

Para concluir exponemos las recomendaciones en general que las Municipalidades deben tener mayor acercamiento a los trabajadores para mejorar el clima y así generar la satisfacción laboral en ellos, y tener una adecuada gestión institucional.

**Palabras clave:** Clima organizacional, satisfacción laboral, estructura organizacional, estilo de liderazgo, motivación.

## ABSTRAC

The research work was done once investigated on the problem in the District Municipality of Yauli, also having reviewed some background and texts on the study variables that gave rise to the study of organizational climate and its relationship with job satisfaction, so it had as objective: Determine the relationship between the Organizational Climate and the Labor Satisfaction in the Municipal Municipality of Yauli - Huancavelica in the 2015 period.

The type of research is applied, the level of research is correlational, the general method used was the scientific method, and the specific methods were the inductive, deductive, correlational, the research design is the non-experimental correlation type, the sample was 120 Municipality workers surveyed to meet the research objectives, applying the survey instruments to measure the variables, which were processed in SPSS software version 23; and that the results of the research have been obtained and show that a statistically direct linear relationship was found between the study variables whose relation ( $r = 0.60$ ), as opposed to the degree of statistical significance of  $\alpha < 0.05$ , so we can also corroborate with the results obtained in relation to the study dimensions

These results allowed to reach the final conclusion that there is enough statistical evidence to affirm the average direct relationship between the Organizational Climate and Labor Satisfaction in the District Municipality of Yauli, which indicates the edil management.

To conclude, we outline the recommendations in general that the Municipalities should have a closer approach to workers to improve the climate and thus generate job satisfaction in them, and have an adequate institutional management.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, organizational structure, leadership style, motivation.

## INTRODUCCIÓN

Las Municipalidades en el Perú tienen la misión de contribuir en el desarrollo y preservar el ornato de sus ámbitos en las que se ubican, por ello esta investigación se ha realizado después de haber revisado y consultado diferentes textos, consultado antecedentes en lo que se refiere al clima organizacional y satisfacción laboral. El problema general que planteamos fue ¿qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015?; los problemas secundarios fueron conocer qué relación existe entre el clima organizacional en sus dimensiones estructura organizacional, estilos de liderazgo y motivación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la municipalidad en el periodo 2015. Los resultados permitieron conocer la relación existente entre las variables; luego contribuir en el conocimiento y mejorar la gestión en las municipalidades dentro de la región.

Para el trabajo fue necesario analizar algunos términos para la comprensión del informe de investigación: *Clima organizacional*: Estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo que ejerce sus labores. *Satisfacción Laboral*: Es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construida a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo.

El objetivo general fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015; los objetivos específicos se determinaron para conocer la relación que existe entre el clima organizacional en sus dimensiones estructura organizacional, estilos de liderazgo y motivación con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

La hipótesis general fue conocer si existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015; y las hipótesis específicas fueron conocer si existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional en la dimensión estructura

organizacional, estilos de liderazgo y motivación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

En el trabajo se realizó un análisis descriptivo, con las encuestas que se recabó la información de los trabajadores de la municipalidad distrital de Yauli. Las dificultades y limitaciones durante y después del desarrollo del trabajo de investigación fueron la predisposición de los trabajadores para proporcionar la información, la disponibilidad de tiempo, la desconfianza de contestar las encuestas por el temor a ser observados, los que pueden sesgar los resultados, así como la falta de bibliografía en la localidad entre otras.

La estructura del trabajo de investigación es la siguiente:

*En el primer capítulo*, tratamos sobre el planteamiento del problema, la formulación, objetivos de investigación, justificación del estudio y la factibilidad del estudio.

*El segundo capítulo*, se trata sobre el marco teórico, antecedentes de estudio, bases teóricas, definición de términos, hipótesis de investigación, la identificación de las variables, definición operativa de variables e indicadores.

*El tercer capítulo*, trata la metodología, tipología, nivel, diseño de la investigación, métodos utilizados, población, muestra, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados.

*El cuarto capítulo*, es la parte esencial del trabajo porque es el sustento afirmativo, cuantitativo, en la cual nos presenta el análisis de los resultados obtenidos en la investigación. Se presenta la contrastación de las hipótesis planteadas finalmente, se esbozan las conclusiones y recomendaciones.

**Las Autoras.**

The logo of the Universidad Nacional de Huancayo is a circular emblem. It features a central sun with rays, a banner with the text 'WANKA WILKKA', and a figure on the right. The words 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYO' are written around the perimeter of the circle.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día debido los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. En este sentido, se hace necesario, que las organizaciones desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Las organizaciones funcionan en la medida que los miembros que la integran unen esfuerzos, para cooperar entre si en aras de lograr los objetivos planteados, para garantizar tanto el éxito de la organización como el de los trabajadores.

En este sentido, autores como Schneide y Hall (citados en Goncalves, 1996) sostienen, que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales; es decir que en la medida en que los trabajadores se sienten, reconocidos (tomados en cuenta) por la institución donde laboran y satisfacen tanto sus necesidades primarias como de reconocimiento, en esa medida aúnan sus esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales, pues se

establecen una suerte de contrato psicológico que incrementa los niveles de pertenencia e identificación con su organización.

Por consiguiente, el clima organizacional influye en la satisfacción del trabajador y está en su rendimiento; por lo tanto hay una mediación entre los propósitos y los logros de las organizaciones con las de sus integrantes; es decir, entre los objetivos y fines con los resultados, el rendimiento y la satisfacción individual.

Cuando las personas ingresan a una institución, traen consigo valores, actitudes, costumbres, creencias y objetivos que representan su forma de ser, actuar y ver las cosas; por lo tanto, sus expectativas se orientan no solo a la satisfacción de sus necesidades básicas, sino también a aquellas relacionadas con el reconocimiento del trabajo realizado por parte de la propia organización, en la medida en que ésta logra los propósitos para los cuales fue creada; para ello es necesario la existencia de condiciones idóneas, desde el punto de vista organizacional que le brinden estabilidad, seguridad personal y coadyuven el equilibrio físico y mental de sus trabajadores.

En el Perú, como sabemos, estamos en una época de cambios, buscando mejoras que ayuden a incrementar la calidad de vida laboral de los empleados. En las instituciones públicas y privadas que se ocupan constantemente de mejorar sus servicios, así como de mantener su reconocimiento a nivel nacional, por lo que se considera importante llevar a cabo evaluaciones en diferentes áreas de trabajo para conocer su situación actual y hacer cambios en donde sean requeridos. Es por ello, que los estudios de clima organizacional y satisfacción laboral resultan tan interesantes para las personas que laboran en diferentes organizaciones. Estos estudios permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las



características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

La Municipalidad Distrital de Yauli, no es ajena a las deficiencias de estos factores, evidenciándose la falta de percepción en relación con el rol de líderes, poca empatía, escasa aceptación entre los miembros, lo que ha conllevado a un ambiente dé poca armonía y tolerancia con el grupo, observándose un clima organizacional poco agradable, bajos niveles de congruencia y poca cordialidad, familiaridad en el personal. Además de conflictos relacionados con la incompatibilidad de objetivos, trabajo en equipo, antagonismo además de competencia, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un directivo para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo. De allí la necesidad de realizar la presente investigación la cual proporcionara aportes dirigidos al mejoramiento de las relaciones interpersonales y el clima organizacional del personal, disminuyendo conflictos y facilitando un trabajo de grupo.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la Municipalidad Distrital de Yauli a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuentan, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro, e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yauli plantear diferentes alternativas de acción que han de ajustarse de acuerdo a los acontecimientos para su satisfacción laboral. Se carece de un marco de referencia en cual debe basarse la toma de decisiones para facilitar el consenso en dicho proceso en los niveles altos y medios.

Esta situación hace necesaria la implantación de un clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yauli - 2015 para la satisfacción laboral, con una adecuada participación de los miembros de la misma, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo por el cual deben darse a conocer los objetivos organizacionales, para poder comprometer a los individuos en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y en pro de la organización.

Un verdadero desarrollo de clima organizacional, permitirá crear un punto de equilibrio en la organización, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se

desarrollarían climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del empleado, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio.

El nivel de satisfacción laboral experimentado por el empleado está determinado por el reto laboral que plantea el puesto, la claridad del trabajo, la supervisión y los incentivos, todos estos son factores organizacionales. Los años de carrera profesional y las expectativas laborales de la persona son determinantes individuales importantes de la satisfacción laboral.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son relevantes en el comportamiento del personal que labora en la Municipalidad Distrital de Yauli; esto “potencia aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación” y es por eso que los directivos de la Municipalidad Distrital de Yauli conozcan sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el clima organizacional y la satisfacción laboral son factores determinantes en el éxito de trabajo toda organización.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional en su dimensión estructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015?

¿Qué relación existe entre el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015?

¿Qué relación existe entre el clima organizacional en su dimensión motivación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015?

### **1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

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

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional en su dimensión estructura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional en su dimensión motivación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que éste ejerce positivamente sobre el comportamiento de los trabajadores, ya que influyen las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven los empleados el clima de su organización y cuáles son los

factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de estos conocimientos el gerente podrá entonces planear la investigación para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

Con la investigación se realizó la medición del clima organizacional y la satisfacción laboral para describir la relación entre sí e identificar los principales factores que influyen de una variable a otra, brindará a la institución un indicador de comportamiento que rige el desempeño laboral del empleado, facilitando así adelantar acciones para fortalecer u establecer mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, generando un beneficio entidad-empleado.

De esta forma el saber “cómo andan las cosas” en el ambiente de trabajo y la satisfacción que trae éste a los empleados, es una guía para que la administración y jefaturas de área, puedan fundamentar sus decisiones en hechos concretos y reales, no en suposiciones; generando no solo un mejor ambiente laboral sino también a su vez incentivando al colaborador a dar lo mejor de sí, enriqueciendo la labor tanto personal como colectiva de la organización. Desde el ámbito social se puede ver que en empresas donde existe un buen clima organizacional, sus empleados, en su mayoría, rechazan ofertas económicas más atractivas de otras empresas, lo que apoya a la retención del talento humano y fortalece el capital intelectual de la misma, potenciando planes de carrera. No así, en aquellas cuya clima organizacional no es favorable y existe una alta rotación de personal, incidiendo en los costos de la empresa ya que se pierde lo invertido en formación, y otros elementos que constituyen en la adecuación del trabajador a su puesto de trabajo y a la cultura organizacional.

En tal sentido el trabajo se justifica por la necesidad de contar con la información valiosa respecto, de qué manera el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli periodo 2015, ya que el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales dependen de una eficiente satisfacción de los trabajadores. Así mismo porque a partir de esta información permitirá tomar acciones en beneficio de la productividad institucional.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

La revisión bibliográfica consigna tesis y trabajos de investigación que describen la relación de clima organizacional y satisfacción laboral.

##### 2.1.1. A Nivel Internacional

- Tóala Bozada, (2014) realizó la investigación: *Diseño de Clima Organizacional como Mecanismo de Atención y su incidencia en el Desempeño Profesional de los Servidores Públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa – Ecuador 2013*. Investigación donde se planteó como objetivo general: Proponer un diseño de clima organizacional que coadyuve en el desempeño profesional y a su vez en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa. Al término de la investigación se concluyó que:

El Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos.

El Ilustre Municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para fortalecer el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos.

Los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución.

El Municipio de Jipijapa cuenta con profesionales universitarios, como fortalezas que contribuyen con su desempeño profesional a mejorar la calidad de atención a la ciudadanía.

El trabajo sirve como información de investigación para futuras investigaciones que tengan temas relacionados a mejorar el desempeño de los servidores públicos municipales.

- Marroquín Pérez & Pérez Gutiérrez (2011) realizaron una investigación titulada: *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los Trabajadores de Burger King*, donde concluyeron que:

En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional de las funciones del colaborador.

Los trabajadores de los restaurantes se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones, por lo que el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

En los restaurantes seleccionados las tareas se realizan en condiciones apropiadas que posibilita el desempeño laboral de los trabajadores.

- Rodríguez, Retamal, Lizana, Cornejo, (2011), realizaron la investigación: “*Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: “evaluación en una empresa pública chilena”* en la Universidad de Talca Chile.

Si bien la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ha sido estudiada, su relación con el desempeño no es del todo clarificadora. Este estudio pretende determinar si existe una relación significativa entre las variables y si el clima organizacional o la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño y sus dimensiones específicas. El estudio es transversal correlacional, se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos), y cualitativas (focusgroup confirmatorio), en una muestra de 96 trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero de la Región del Maule.

Los resultados indican que existe una relación significativa entre las variables y que el desempeño es predicho de mejor forma por el clima y la satisfacción en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el Comportamiento Funcionario y las Condiciones Personales, y sólo la satisfacción predice significativamente el Rendimiento y Productividad.

- Barba, (2011) realizó la investigación: “*El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS*” en la Universidad Autónoma Metropolitana-México; en dicho estudio el autor concluye:

Que los hallazgos indican que la Escuela Superior de Educación Física de UAS tiene una cultura organizacional débil y por consiguiente presentan una baja productividad en el desempeño y resultados de sus objetivos.

Al no existir un conocimiento y compromiso hacia la cultura de la organización, el personal no se siente motivado y orientado por la institución hacia el seguimiento de la misión, visión, valores, con los que debe comprometerse para lograr ser una organización exitosa.

- Abruto, (2011), realizó la investigación: “*Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*”, en el Instituto Politécnico Nacional – México. en la que concluyó:

Se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos).

### 2.1.2. A Nivel Nacional

- Quispe, (2015), presento la tesis titulado: “*Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac Andahuaylas, 2015*” trabajo realizado en la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Empresa en la Universidad Nacional José María Arguedas; para optar del título profesional e licenciado en Administración de Empresas, arribando a las siguientes conclusiones:

Siendo el objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Sometidos al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,652. Lo que significa que existe relación positiva moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Por tanto se considera comprobada la hipótesis general.

Siendo el primer objetivo específico, determinar la relación entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción. Luego de someter al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,380. Lo que significa que existe relación positiva baja entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.

Siendo el segundo objetivo específico determinar la relación entre la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción. Luego de someter al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,532.



Lo que significa que existe relación positiva moderada entre la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.

Siendo el tercer objetivo específico determinar la relación entre la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral. Sometidos al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,465. Lo que significa que 92 existe correlación positiva moderada entre la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.

Siendo el cuarto objetivo específico determinar la relación entre la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral. Sometidos al coeficiente de Spearman el valor "sig." es de 0.382, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que No existe relación significativa entre la dimensión recompensa con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.

Siendo el quinto objetivo específico determinar la relación entre la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Luego de someterse al coeficiente de Spearman nos permite observar una correlación de 0,598. Lo que significa que existe una relación positiva moderada entre la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.

- Cervera, (2012), en su tesis: *"Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos"*; Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú. Estudio descriptivo correlacional. Dice entre sus conclusiones.

Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

El análisis de los resultados muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionados significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional.

- Montalvo, (2008) realizó la siguiente investigación de *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochiri-2008”* en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – Perú. Sus conclusiones principales fueron:

Los resultados de la investigación demuestran que existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente, que es percibido por el docente y los estudiantes; el 51% de los sujetos encuestados percibe el clima organizacional en un alto nivel, así como el 64% de los entrevistados percibe el desempeño docente en el nivel alto respectivamente. Al efectuar la correlación entre el liderazgo de los directores y la planificación de la enseñanza, se demuestra que existe una correlación moderada, la relación se expresa en un 65%

- Sacca, (2010), tesis de maestría: *“Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres”* Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú, su diseño de estudio no experimental de corte transversal, descriptivo correlacional. En esta conclusión determina que existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los CEBAs del distrito de San Martín de Porres.
- Clemente, (2010), realizó la investigación: *“Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos”*. La principal conclusión: Comprobó que hay relación entre las dos

variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de hipótesis específicas se llegó a las siguientes conclusiones:

Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que existe relación entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 4 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.56. A medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

No se comprobó la Hipótesis Específica 5 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Distribución de Recursos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.07 la cual resulta ser positiva pero no es significativa. Por tanto no se considera comprobada la hipótesis específica 5. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 6 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estabilidad) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que se incrementa la sensación de estabilidad laboral mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 7 que planteaba que existe relación entre el clima organizacional (Área de Claridad y Coherencia de la Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.37. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 8 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores Colectivos) y la satisfacción del cliente en Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la entidad mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

### **2.1.3. A Nivel Local:**

- Antezana y Ccanto (2015), presentaron una investigación cuyo título es: *"Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica – 2012"*, en la Escuela Académico Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, para optar el título profesional de Licenciado en Administración, en la que llegaron a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional; expresado en el potencial humano, influye en un 58.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

El clima organizacional; correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 64.7% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

El Clima Organizacional; expresado en la cultura de la organización influye en un 85.3% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

- Huaman y Ramos, (2015) realizaron la investigación: “*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal adscrito al centro de salud Ascensión Huancavelica – 2015*”, en la Escuela Académico Profesional de Enfermería, Facultad de enfermería de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la que hallaron las siguientes conclusiones:

El clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud adscrito en el Centro de Salud de Ascensión se relacionó significativamente, debido a que el Coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0,274 y un P valor que fue 0,030 siendo este valor  $< 0,05$ , entonces se acepta la hipótesis de investigación. De 63 trabajadores, 32 indicaron tener un clima organizacional regular y satisfacción laboral alta. 31 trabajadores precisaron clima organizacional y satisfacción laboral regular.

En el Centro de Salud de Ascensión de 63 trabajadores, 34 indicaron tener un clima organizacional regular y satisfacción alta en relación a sus superiores. 20 trabajadores presentaron clima organizacional regular y satisfacción laboral baja. Es decir se relacionó significativamente, debido a que el Coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0,345 y un P valor que fue 0,006 y siendo este valor  $< 0,05$ , entonces se acepta la hipótesis de investigación.

En el Centro de Salud de Ascensión de 63 trabajadores, 46 trabajadores indicaron tener clima organizacional regular y alta satisfacción sobre las condiciones físicas en el trabajo. 17 precisaron clima organizacional y satisfacción laboral regular. Es decir se relacionó significativamente, debido a que el Coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0,269 y un P valor que fue 0,028 y siendo este valor  $< 0,05$ , entonces se acepta la hipótesis de investigación.

En el Establecimiento de Salud mencionado de 63 trabajadores, 33 trabajadores tuvieron un clima organizacional y satisfacción regular en la participación

de decisiones. Es decir se relacionó significativamente, debido a que el Coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0,458 y un P valor que fue 0,000161 y siendo este valor  $< 0,05$ , entonces se acepta la hipótesis de investigación.

De la misma forma de los 63 trabajadores, 37 trabajadores indicaron tener regular clima organizacional y satisfacción con su trabajo, seguido de 26 trabajadores que enunciaron tener clima organizacional regular y satisfacción laboral alta en el personal adscrito al mencionado establecimiento de salud. Es decir se relacionó significativamente, debido a que el Coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0,210 y un P valor que fue 0,001 y siendo este valor  $< 0,05$ , entonces se acepta la hipótesis de investigación.

- Salazar y Taipe, (2013), realizaron la investigación: *“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina de Logística del área de adquisiciones del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2012-2013”, en la Escuela Académica Profesional de Administración, de la Universidad Nacional de Huancavelica; arribando a las siguientes conclusiones:*

Se tiene que la media probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas, es de 26.67 y es mayor al valor crítico de la tabla que es 26.3; por lo tanto “El clima organizacional, influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de logística del área de adquisiciones del Gobierno Regional de Huancavelica.

Concerniente a las dimensiones del Clima Organizacional de los trabajadores de la oficina de logística del área de adquisiciones del Gobierno Regional de Huancavelica: El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario, ya que muy pocos de los trabajadores se sienten en libertad de expresar sus opiniones y sugerencias ante sus superiores.

En relación a la motivación los trabajadores manifestaron que solamente a veces que se sienten motivados, porque la remuneración que percibe no está en

concordancia con el trabajo que desempeñan. En cuanto a los estilos de comunicación, la que prevalece es el vertical.

En lo referente al desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de logística del área de adquisiciones del Gobierno Regional de Huancavelica, en su dimensión competencias se concluye que los trabajadores casi siempre ponen en práctica sus habilidades y destrezas, de esta forma se crea un ambiente favorable para generar ideas productivas al momento de realizar sus actividades mediante la colaboración y apoyo mutuo entre los compañeros en el desempeño de sus tareas, por lo que se puede apreciar que el desempeño es óptimo.

En relación al compromiso organizacional los trabajadores se esfuerzan continuamente y siempre para mejorar la calidad de su desempeño, cumpliendo con excelencia los compromisos adquiridos, lo que significa que poseen un alto desempeño, permitiendo realizar eficazmente sus funciones, demostrando rendimiento y excelente calidad de las actividades desarrolladas.

Finalmente se concluye que el “Clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de logística del área de adquisiciones del Gobierno Regional de Huancavelica”.

- Quispe Roca & Tito Ccanto, (2013): realizaron la investigación “El clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Oficina Departamental de Estadística e Informática – Huancavelica” en donde se planteó como problema general ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la ODEI Huancavelica? Con el Objetivo de determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la ODEI Huancavelica, después de su investigación arribaron a las siguientes conclusiones:

Del contraste de la hipótesis se tiene que la medida de la probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas, la cual es 10.57 y mayor al valor crítico de la tabla, la cual es 9.49 por lo tanto el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la ODEI, también; se tiene que el clima organizacional se caracteriza como regular con un 62,5 % al igual que el desempeño laboral con un 46.9 % lo que indica la relación de dos variables.

En cuanto a los factores del clima organizacional presentes en la ODEI – Huancavelica, el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario. En relación a los factores de motivación los empleados manifestaron que la ODEI – Huancavelica no le asignan reconocimientos cuando cumplen una buena labor; así mismo tienen una motivación mediana, uno de los factores para que se tenga esta motivación es la infraestructura con la que se cuenta debido a que es un local antiguo, reducido incluso con presencia de roedores.

En cuanto al factor de reciprocidad se puede deducir sobre el trato homogéneo y justo; la percepción por parte de los empleados contratados perciben diferencias entre los nombrados, estos últimos en ocasiones tienen un trato diferente a los contratados. En cuanto a los estilos de comunicación lo que prevalece es el vertical.

En cuanto al desempeño laboral del personal de la ODEI Huancavelica, siendo la variable a través de nueve ítems en una encuesta realizada, de los cuales podemos sacar las siguientes conclusiones: no siempre se esfuerzan para cumplir con excelencia los compromisos adquiridos, lo que significa que el desempeño no es óptimo. En relación a las competencias se concluye que los trabajadores a veces ponen en práctica sus habilidades y destrezas. De igual manera la colaboración y relaciones interpersonales se nota que no es la más óptima. Por lo que recomiendan los siguientes: Aplicar el estilo de liderazgo democrático y afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores. Incentivar continuamente a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.

Aplicar el tipo de comunicación multidireccional en la organización con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara. Fomentar el trabajo en equipo con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, Evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudara a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización, Implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como; liderazgo, motivación,



reciprocidad y comunicación, que le permita a la organización lograr mejores resultados en cuánto el desempeño laboral.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

#### **2.2.1.1. Concepto**

(Sandoval, 2004) “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

(Hodgetts & Altman, 1985) “Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que trabajan en ese lugar y que sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo”.

(Rodríguez, 2001) “Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

(Chiavenato; 2000) “Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento”.

(Goncalves, A, 2000. “El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Tanchard y Gilme (1964) (citado por: Boada y Olivero, 2002), “El clima organizacional es como un grupo de características que describen a un institución. Son de permanencia relativa en el tiempo, se distinguen de una institución a otra e influyen en la conducta de las personas”.

Según Hall (1996) “El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Brow y Moberg (1990) “El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta”.

Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993)"El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

Water (citado por Dessler,1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer"Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura de la organización , recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p.183).

#### 2.2.1.2. Características

- **Ambiente físico:** El clima organizacional está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa.
- **Ambiente social:** Este ambiente está determinado por las personas entre sí del mismo u otros departamentos dentro de la empresa.
- **Estructura:** Todos estos miembros tienen en común que comparten una misma estructura organizacional, estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso, salas de ocio, etc.
- **Comportamiento organizacional:** Hace referencia a los aspectos como la productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área.
- **Comunicación:** Dentro de un clima organizacional esperado se intenta fomentar un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, dialogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias a la compañía.
- **Motivación:** La motivación no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción, etc.

- **Liderazgo:** El o los líderes deben comprometerse a generar un clima organizacional grato y ameno para que cada uno de los miembros se sienta motivado e incitarlo a cumplir los objetivos de la organización.
- **Pertenencia:** El sentido de pertenencia o de identidad fomenta sensaciones de unión y produce el sentimiento no sólo de participar del grupo sino de pertenecer al mismo.

### 2.2.1.3. Importancia

- Ayuda a evaluar las fuentes de conflicto, de stress o de la insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Es conveniente para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos hacia los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Permite seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.
- Estudio del Clima Organizacional. 2ª edición, Lima: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L. agosto 2009. permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

### 2.2.1.4. Teoría de la Motivación.

David Mc Clelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953), centraron sus investigaciones en determinar los tipos de motivadores y la relación de ésta con el término necesidad, entre las variables necesidades humanas existen tres categorías que se refieren a la vida social del hombre. La existencia de esas tres necesidades es capaz de explicar un amplio sector del comportamiento social de las personas. Entre los motivos más significativos por esta teoría están:

- **Necesidad de logro:** se trata del impulso de obtener éxito y destacar. Y por tanto la motivación surge de establecer objetivos importantes, apuntando a la excelencia, con un enfoque en el trabajo bien realizado y la responsabilidad.
- **Necesidad de afiliación:** se trata del impulso de mantener relaciones personales satisfactorias, amistosas y cercanas, sintiéndose parte de un grupo. Se busca la popularidad, el contacto con los demás y ser útil a otras personas.
- **Necesidad de poder:** se trata del impulso de generar influencia y conseguir reconocimiento de importancia. Se desea el prestigio y el estatus.

### 2.2.1.5. Funciones

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la Producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con

	el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
10. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
11. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
12. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
13. Adecuación de la Planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
14. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
15. Tolerancia a los Errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

#### 2.2.1.6. Factores

Gonçalves (1997). Propone los siguientes factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- *Factores* relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias *del comportamiento en el trabajo* (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

### 2.2.1.7. Tipos de Clima Organizacional y sus Variantes

#### a) Clima de Tipo Autoritario

- **Autoritarismo explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.
- **Autoritarismo Paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructura de la organización. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización.

#### b) Clima de Tipo Participativo

- **Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan

en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

- **Participación en grupo:** existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, las relaciones interpersonales dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

#### **2.2.1.8. Consecuencias del Clima Organizacional**

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización”.

Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo. El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente- conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello.

Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación.

No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

#### **2.2.1.9. Beneficios de la Medición del Clima Organizacional**

Los beneficios que representan el realizar un estudio del clima organizacional son:

- Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos.
- Evaluar el clima organizacional en base a un análisis de las fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.
- Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación a las diversas unidades de análisis.
- Establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
- Desarrollar estrategias de conocimiento y mantención para las dimensiones percibidas positivamente.
- Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente.



## 2.2.2. SATISFACCIÓN LABORAL

### 2.2.2.1. Concepto

“La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

Según Blum y Naylor 1982:45“La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”.

Chiavenato, i. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill. “La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”. (Aguado, 1988).

Robbins (1996: 192-7) DRUCKER, P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma. “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

Stephen P. Robbins.N. Comportamiento Organizacional. La satisfacción laboral es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construidas a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo (Topa, Lisboa, Palaci y Alonso, 2004).

Muñoz Adánez, (1990: 76) STEPHEN P. ROBBINS.N. Comportamiento Organizacional. Define la satisfacción laboral como “El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente

que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Kreitner y Kinicki (1997: 171).La satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”. Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño.

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

##### **a) Para la persona**

- Un mecanismo importante de desarrollo personal si se canaliza y utiliza adecuadamente.
- un elemento de salud y bienestar (enfoque positivo de la salud en el trabajo).
- Una palanca para impulsar la implicación en el proyecto y en la calidad de servicio.
- Un elemento fundamental en la generación de capital relacional y confianza.

##### **b) Para el equipo de trabajo y los compañeros**

- Contribución a un clima positivo
- Potenciación del trabajo en equipo

- Relaciones basadas en la confianza y en “el medio/largo plazo
- Generación de conexiones positivas que son la base del “capital social” de una organización.

**c) Para la organización**

- Necesaria para un logro adecuado de los objetivos (en especial la intrínseca) y la vinculación afectiva.
- La satisfacción dinamizadora ha de ser una palanca para el cambio y un punto fuerte para la mejora.

**d) Para los clientes y destinatarios de los servicios**

- Mejora la calidad del servicio
- Mejor atención a las quejas
- Mayor capacidad de ponerse en el lugar del cliente.
- Facilita la empatía y la interacción con los usuarios.

**2.2.2.3. Medición de la Satisfacción Laboral**

Resulta innegable que la satisfacción que siente el trabajador depende de variados aspectos relacionados con su presencia en la organización, tanto los propios del puesto de trabajo que ocupa como de otros elementos que lo rodean. Asimismo, dentro de cada empresa van a estar presentes también las expectativas y motivaciones individuales, lo cual hace más compleja aún la evaluación de la satisfacción laboral.

La mayoría de los diferentes instrumentos de medición de la satisfacción laboral utilizados indagan sobre ciertos aspectos, entre otros:

- El propio trabajo
- Las relaciones humanas
- La organización del trabajo.
- El salario, otras retribuciones y posibilidades de promoción.
- El reconocimiento a la labor desempeñada.
- Condiciones de trabajo.

Por otra parte, la satisfacción con el propio puesto de trabajo deviene aspecto importante en el proceso de medición de la satisfacción laboral, ya que su impacto está relacionado con el nivel de ausentismo, pues se ha demostrado que los trabajadores insatisfechos con su puesto de trabajo suelen ausentarse más que los que sienten satisfacción con el mismo e, incluso, pueden llegar a renunciar, incrementando así el nivel de rotación. Asimismo, estudios realizados han demostrado que la satisfacción con el puesto está directamente relacionada con una mejor salud del trabajador, lo cual trasladan a la vida personal del mismo fuera del centro.

El salario y otras retribuciones así como las posibilidades de promoción permiten el crecimiento del personal y la asignación de mayores responsabilidades, lo cual incrementa el status social del trabajador. Resulta de suma importancia que el personal perciba un adecuado nivel de justicia en las políticas que tenga la organización en estos elementos. Si éstas son claras, justas y libres de imprecisiones, impactarán favorablemente en el grado de satisfacción de los implicados.

Las condiciones favorables de trabajo resultan también una dimensión importante. Los trabajadores requieren de un ambiente de trabajo que les garantice bienestar personal y les facilite el poder realizar un buen trabajo. Esto favorecerá la satisfacción del empleado.

Las relaciones humanas resulta una dimensión significativa ya que la misma incluye aquéllas que se mantienen con los jefes, los subordinados y los trabajadores de igual nivel. Hay consenso en cuanto a que el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Estudios realizados plantean de forma conclusiva que los empleados con jefes tolerantes y considerados sienten más satisfacción que con aquéllos fundamentalmente autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Otra dimensión incluida por diferentes investigadores del CO es la participación en la gestión. Este aspecto suele indagarse midiendo los criterios sobre la atención que se presta a las sugerencias, críticas y criterios en general de los trabajadores para la toma de decisión, la posibilidad de decidir individualmente sobre cuestiones laborales en general, tanto individuales como grupales, etc.

La inclusión de este aspecto se apoya en el criterio de que la satisfacción y la participación actúan de forma recíproca, es decir, en la medida en que el trabajador esté más satisfecho tendrá mayor disposición a participar en la gestión y viceversa.

Resulta evidente que la mejora de la satisfacción laboral resulta una condición esencial para aquellas empresas que pretendan establecer medidas de perfeccionamiento en su gestión ya que se ha evidenciado en la práctica que la insatisfacción laboral genera actitudes negativas en los trabajadores con el consecuente impacto en su actividad.

Asimismo, la insatisfacción en los trabajadores predispondrá a una valoración negativa de cualquier medida que tome la empresa, con el consecuente rechazo de las mismas.

Teniendo en cuenta lo anterior se impone que las herramientas que se utilicen para medir el grado de satisfacción laboral evalúen las dimensiones que permitan profundizar en las posibles causas de insatisfacción

#### **2.2.2.4. Factores Determinantes de Satisfacción Laboral**

(Robbins, 1998) Importancia de la satisfacción laboral \_investigación\_ octubre 2010. Considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

##### **a) Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron la siguiente cinco "dimensiones centrales".

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Comunicación de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

#### **b) Sistema de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### **c) Condiciones favorables de trabajo**

Satisfacción con el salario; los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha.

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

### **d) Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

#### 2.2.2.5. Tipos De Satisfacción Laboral

- Satisfacción Laboral Progresiva: (la satisfacción hace aumentar el nivel de aspiraciones).
- Satisfacción Laboral Estabilizada: (mantiene el nivel de aspiraciones).
- Satisfacción Laboral Resignada (reduce el nivel de aspiraciones).

#### 2.2.2.6. Causas de Satisfacción Laboral

Existen diversos modelos explicativos sobre el concepto de satisfacción laboral, los cuales proponen que la misma está basada en diferentes causas, entre las que podemos mencionar: satisfacción de las necesidades, cumplimiento positivo de las expectativas y valores, obtención de resultados mediante encuestas, comparación entre diferentes estudios, etc.

Jhon Perry (1961), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

- **Reconocimiento:** la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.
- **Buen Ambiente:** el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.
- **Competencia de la Dirección:** es decir sí la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.
- **Seguridad en el Empleo:** el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.



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

- a) “La teoría de los dos factores” de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).
- b) “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por (1973) (citado por Weinert, 1985: 305), remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste.

## **2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS**

### **2.3.1. Hipótesis General**

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional en su dimensión estructura organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional en su dimensión motivación y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

#### 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Ambiente:** Medio en el cual se encuentran las personas, animales o cosas.

**Ambiente Físico:** Se dice de la condición, ánimo o sentimiento que predomina en un grupo humano. En el trabajo se refiere tanto a los diversos grupos de trabajadores como a la totalidad de ellos.

**Ambiente Social:** Situación como se encuentra el sector de la sociedad exterior al trabajo en el que se ubica el trabajador. Es indudable que este ambiente influye notablemente en la conducta y necesidades de cada trabajador, vinculándose todo hasta afectar el mismo trabajo.

**Autorrealización:** Logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma, y satisfacción y orgullo que siente por ello.

**Beneficio:** Todo aquello que favorece al trabajador en virtud de una labor que desempeña.

**Capacidades administrativas:** la aptitud para hacer que los recursos y los esfuerzos humanos sean productivos y se usen de la manera más eficiente posible, Además se encarga de prevenir y mejorar y de estar al tanto de las condiciones cambiantes. Capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y las metas de organización de manera eficaz y eficiente

**Clima** Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

**Clima organizacional:** Estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo que ejerce sus labores.

**Condiciones laborales:** La seguridad y salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

**Cultura organizacional:** Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinado el cambio planificado en organizaciones. Su conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes.

**Desempeño Laboral:** Rendimiento del personal dentro de un determinado centro de labor.

**Eficiencia:** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.

**Eficacia:** Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

**Efectividad:** Capacidad para producir el efecto deseado: cincuenta por ciento de efectividad.

**Emoción:** Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática.

**Entidad pública:** Organismos constitucionalmente autónomos. Poder judicial ministerio público instancias descentralizadas ministerios y organismos públicos descentralizados.

**Estrategias:** Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

**Evaluación del desempeño:** Labor que evalúa la conducta y el trabajo de las personas de la organización, individual y grupalmente, respecto a las labores bajo su responsabilidad y los logros alcanzados del mismo.

**Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio.

**Ingreso:** Cantidad de dinero o de bienes a los que se les da entrada a los efectos de control. Dinero que se recibe por algún concepto.

**Involucramiento laboral:** Flores (1997) menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

**Labor administrativa:** Cuando hablamos de la labor administrativa, se nos hace obligatorio tocar el tema del control. El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

**Misión:** Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía,

**Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.

**Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

**Organización:** Es un grupo social, estructurado y comprometido en actividades dependientes, que a través del capital, el trabajo y la administración, producen o distribuye

bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

**Planificación:** Es un proceso analítico, que incluye una estimación del futuro de alcance nacional sobre la base de determinados recursos de acción. Alternativos, para el cumplimiento de los fines de un país en el corto, mediano y largo plazo.

**Planeamiento:** Es curso de acción a seguir de la empresa, mediante estrategias y tácticas elaboradas, buscando la maximización de los resultados utilizando los recursos necesarios de un modo racional y adecuado en la toma de decisiones

**Políticas:** Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

**Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consiente e intencionada. Se trata de uno de los valores humanos más importantes, el que nace a partir de la capacidad humana para poder optar entre diferentes opciones y actuar, haciendo uso de la libre voluntad, de la cual resulta la necesidad que asumir todas aquellas consecuencias que de estos actos se deriven.

**Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Relaciones interpersonales:** son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc.

**Satisfacción Laboral** Es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construida a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo.

**Servicio:** Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

**Supervisión:** Vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.

**Visión:** Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

**Usuarios:** Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.

## 2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

### A) Variable Independiente

Clima Organizacional

#### Dimensiones: (X)

- Estructura Organizacional

#### Indicadores

Diseño organizacional  
Infraestructura física  
Normas y procedimientos  
Condiciones de trabajo

- Estilo de Liderazgo

Autoritario  
Democrático  
Liberal  
Transformacional

- Motivación

Actitudes  
Comportamiento  
Desempeño  
Identificación

**B) Variable Dependiente**

Satisfacción Laboral

**Dimensiones: (Y)**

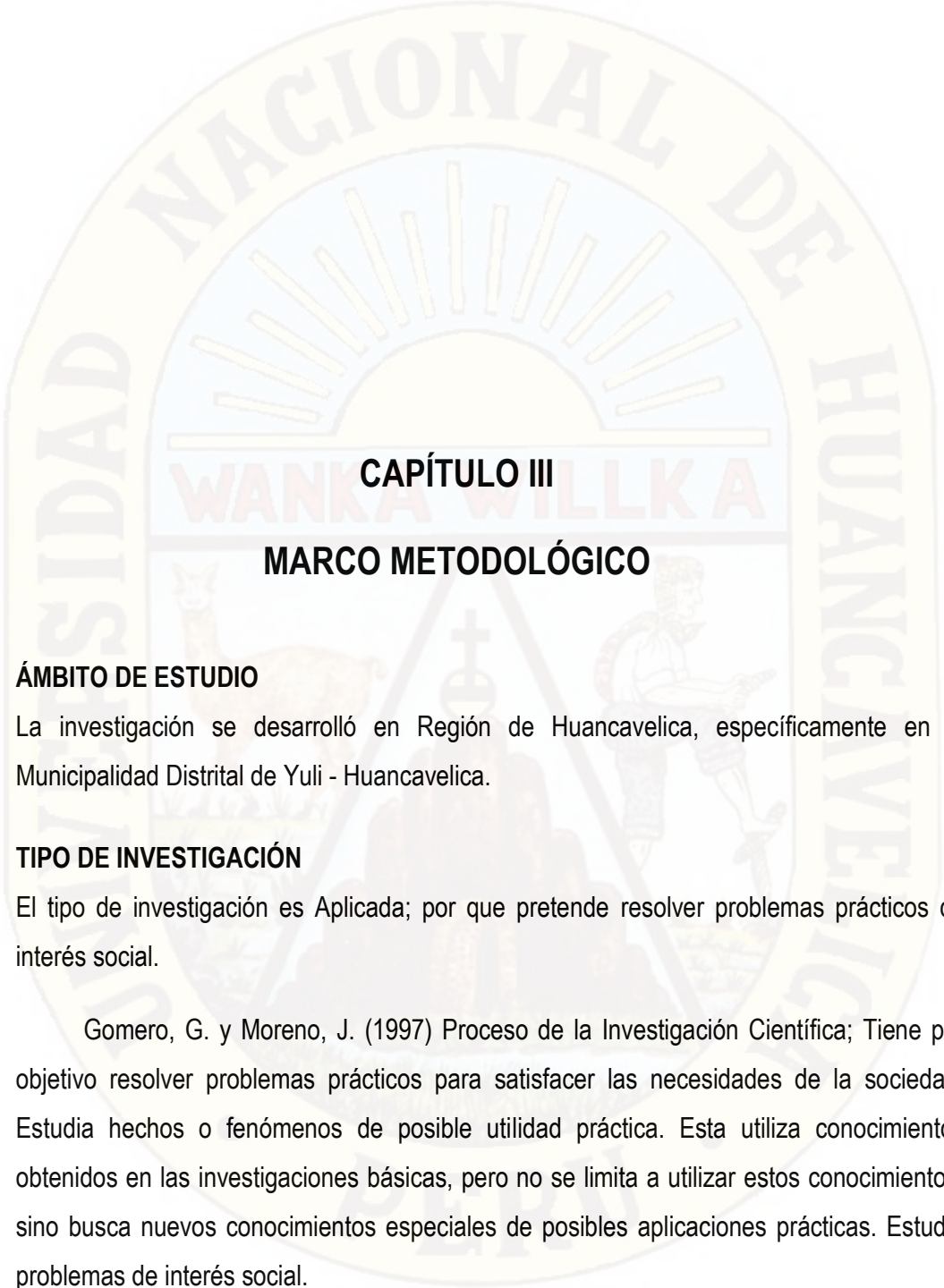
- Bienestar en el trabajo
  - Conocimientos
  - Compromiso con el trabajo
  - Logro de objetivos
  - Buen desempeño
- Relaciones Interpersonales
  - Reuniones de trabajo
  - Relaciones humanas
  - Trato equitativo
- Reconocimiento
  - Promoción y ascenso
  - Recompensa
  - Oportunidades para crecer
  - Estímulos

**2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Variables 1</b> Clima Organizacional	El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. <b>Forehand y Gilmer. (2003).</b>	“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que influye estructura, estilos de liderazgo, comunicación motivación todo ello influencia directamente en el comportamiento y desempeño de los individuos”	X <sub>1</sub> : Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño organizacional</li> <li>• Infraestructura física</li> <li>• Normas y procedimiento</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> </ul>
			X <sub>2</sub> : Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritario</li> <li>• Democrático</li> <li>• Liberal</li> <li>• Transformacional</li> </ul>
			X <sub>3</sub> : Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• comportamientos</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Identificación</li> </ul>
<b>VARIABLES 2</b> Satisfacción Laboral	Señala que la satisfacción en el trabajo designa "la actitud general del individuo hacia su trabajo". <b>Chiavenato (1986).</b>	"Estado emocional positiva o placentera resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona"	Y <sub>1</sub> : Bienestar en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos</li> <li>• Compromiso con el trabajo</li> <li>• Logro de objetivo</li> <li>• Buen desempeño</li> </ul>
			Y <sub>2</sub> : Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Trato equitativo</li> </ul>
			Y <sub>3</sub> : Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y ascenso</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Oportunidades para crecer</li> <li>• Estímulos</li> </ul>



The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica is a circular emblem. It features a central sun with rays, a mountain range, and a figure on the right. The text 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA' is written around the perimeter, and 'WANKA WILKA' is written across the middle.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se desarrolló en Región de Huancavelica, específicamente en la Municipalidad Distrital de Yuli - Huancavelica.

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es Aplicada; por que pretende resolver problemas prácticos de interés social.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

#### 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarca en un nivel descriptivo y correlacional. Descriptivo, porque describe y mide las variables en estudio, buscando especificar las propiedades más

relevantes de un grupo humano. Correlacional porque busca la relación de las variables en estudio.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

### 3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.4.1. Método General

En la investigación se empleó el método científico con enfoque cuantitativo ya que la recolección de datos fue en base a una medición numérica, se cuantificaron y se sometieron a un análisis estadístico

#### 3.4.2. Método Específicos

Asimismo los métodos específicos son los siguientes:

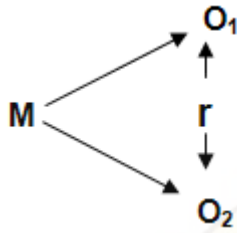
**Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular. Ya que comienza con la teoría y de esto se derivan expresiones denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba

**Método Correlacional:** Estudia la relación entre dos o más variables de estudio.

### 3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño que se empleó en la investigación corresponde al diseño descriptivo correlacional.

Según Sánchez y Reyes, (1996, p.79) consideran que este diseño "...se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos..." y cuyo esquema es el que sigue:



Donde:

M = Muestra.

O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1.

O<sub>2</sub> = Observación de la variable 2.

r = Correlación entre las variables de estudio.

### 3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

#### 3.6.1. Población

Según Oseda, (2008, p.120) “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”.

#### 3.6.2. Muestra

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Hernandez y otros; 1998). En el caso de la investigación, la muestra está constituida por los 120 trabajadores contratados y permanentes de la Municipalidad Distrital de Yuli.

#### 3.6.3. Muestreo

Por la naturaleza del estudio el muestreo es el no probabilístico intencional. Sánchez Carlessi H. (1998, p.117). Es la técnica de muestreo donde los elementos son elegidos a juicio del investigador no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

### 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas y los instrumentos utilizados para la investigación son:

- En primer lugar, se tuvo en cuenta el diseño y elaboración del marco teórico, donde se considero las fichas bibliográficas, de resumen, de párrafo; que nos sirvieron para estructurar el marco teórico de la investigación.

- En segundo lugar, se aplicaron las encuestas a los trabajadores. Según el mismo Suárez, (1998, p.54) la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador”.

### **3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación y validación del instrumento.
- Tabulación de datos.

### **3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 24.0 realizando lo siguiente:

- Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- Construcción de tablas para cada variable según los trabajadores encuestados.
- Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- Análisis inferencial con la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables en estudio.
- Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 24.0



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

Para la obtención de los resultados y por ende del cumplimiento de los objetivos de investigación, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio referido al *clima organizacional* y la *satisfacción laboral* del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli- 2015.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar los resultados de la medición de la variables respectiva, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en 30 columnas y 120 filas para la primera variable y 30 columnas y 120 filas para la segunda variable) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia compleja, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión así como la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables del estudio a nivel general y considerando sus tres dimensiones de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5%.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 24.0 y el lenguaje de programación estadístico STATA con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

## 4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

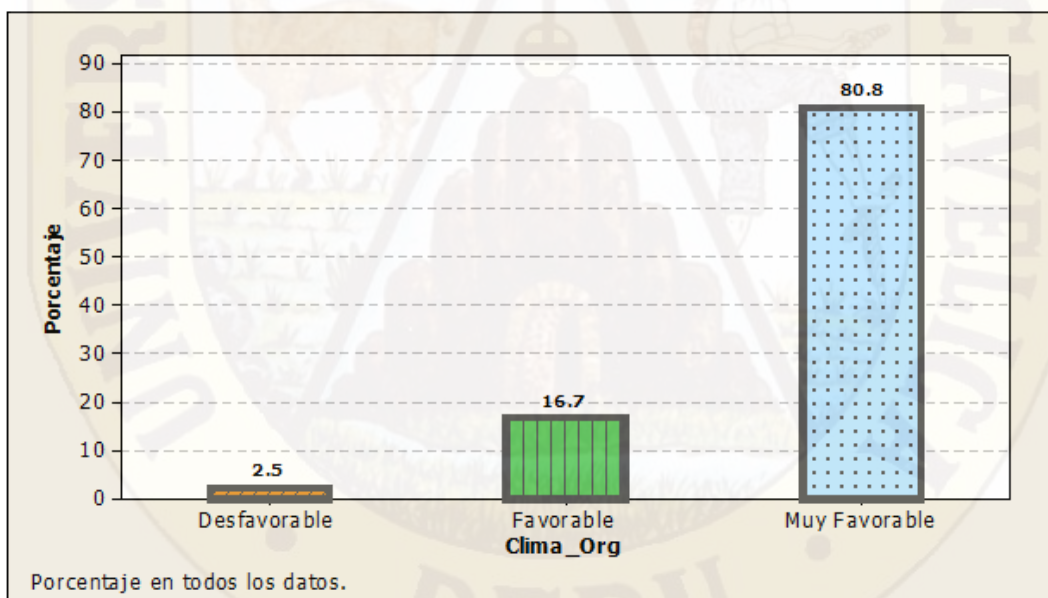
### 4.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Las puntuaciones obtenidas de las mediciones con los respectivos instrumentos, fueron recodificados en los respectivos rangos, de tal manera que se han obtenido los resultados siguientes.

**Tabla 1 .** Resultados del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli- 2015.

Clima Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	3	2,5
Favorable	20	16,7
Muy Favorable	97	80,8
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicada.



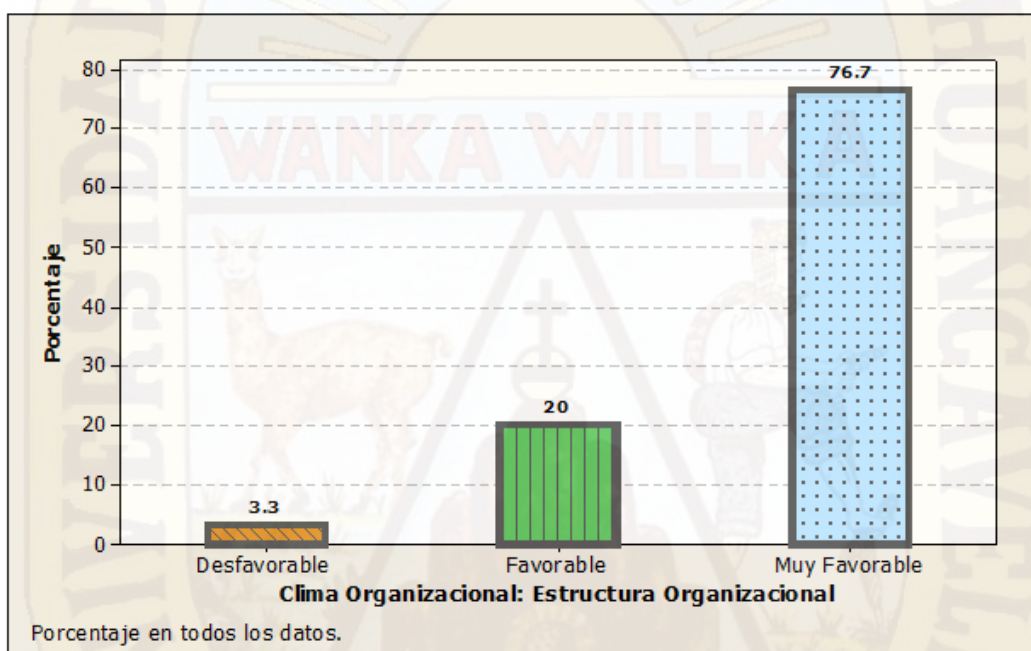
**Figura 1.** Diagrama del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yuli - 2015

De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados del *clima organizacional*, notamos que el 2,5% de los casos tienen un nivel desfavorable, el 16,7% de los casos tienen un nivel favorable y el 80,8% de los casos tienen un nivel muy favorable.

**Tabla 2.** Resultados del clima organizacional en su dimensión estructura organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli-2015.

Clima Organizacional: Estructura Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	4	3,3
Favorable	24	20,0
Muy Favorable	92	76,7
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



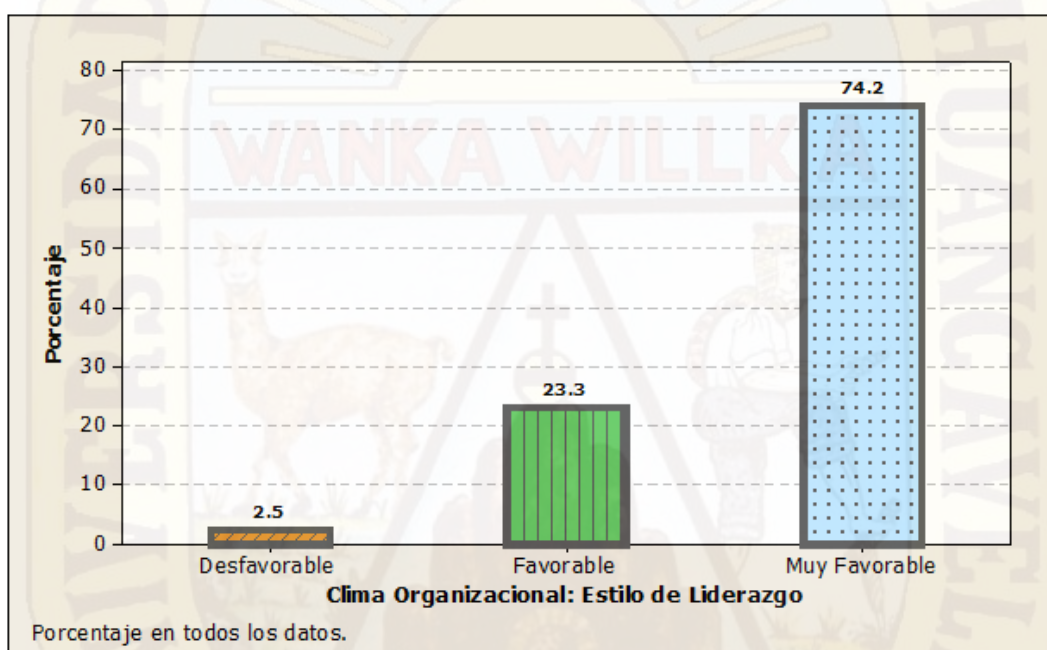
**Figura 2.** Diagrama del clima organizacional en su dimensión estructura organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli-2015.

De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados del *clima organizacional*, en la dimensión *estructura organizacional*, notamos que el 3,3% tienen un nivel desfavorable, el 20,0% tienen un nivel favorable y el 76,7% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel muy favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

**Tabla 3.** Resultados del clima organizacional en su dimensión estilo de liderazgo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli-2015.

Clima Organizacional: Estilo de Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	3	2,5
Favorable	28	23,3
Muy Favorable	89	74,2
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



**Figura 3.** Diagrama del clima organizacional en su dimensión estilo de liderazgo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli-2015.

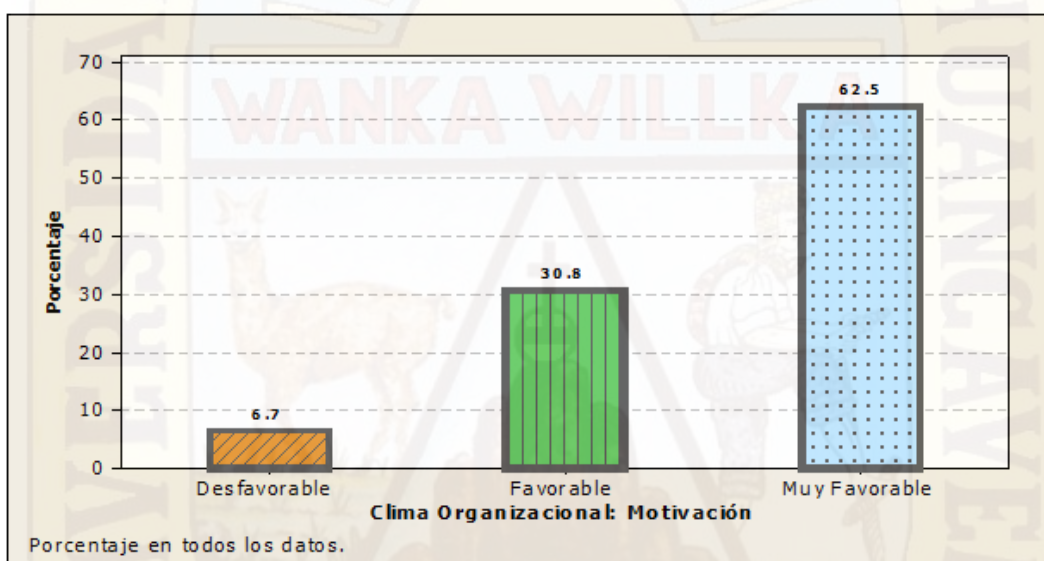
De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados del *clima organizacional*, en la dimensión *estilo de liderazgo*, notamos que el 2,5% tienen un nivel desfavorable, el 23,3% tienen un nivel favorable y el 74,2% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel muy favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.



**Tabla 4.** Resultados del clima organizacional en su dimensión motivación del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli-2015.

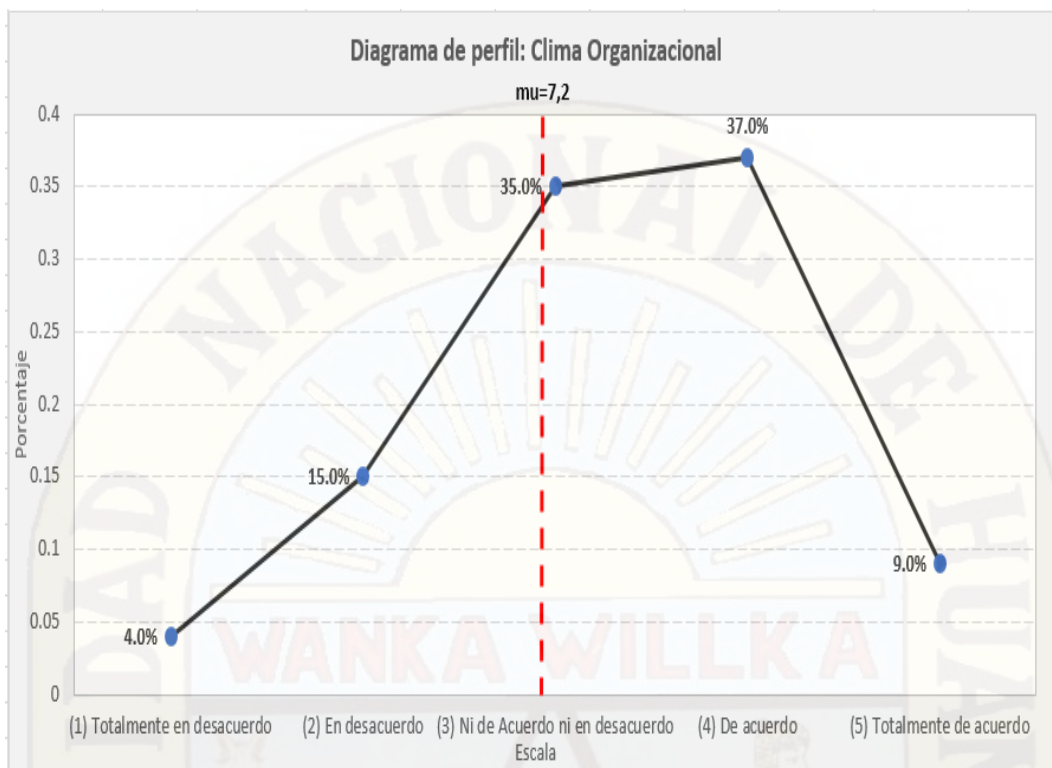
Clima Organizacional: Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	8	6,7
Favorable	37	30,8
Muy Favorable	75	62,5
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicada.



**Figura 4.** Diagrama del clima organizacional en su dimensión motivación del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli-2015.

De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados del *clima organizacional*, en la dimensión *motivación*, notamos que el 6,7% tienen un nivel desfavorable, el 30,8% tienen un nivel favorable y el 62,5% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel muy favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.



**Figura 5.** Diagrama del perfil del clima organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli-2015.

En la figura 5 se tiene el diagrama de perfil para los resultados del *clima organizacional*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 7,2 que la tipificamos como *ni de acuerdo ni en desacuerdo*, además:

- Categoría TOTALMENTE EN DESACUERDO: está representado por el 4,0% de los casos.
- Categoría EN DESACUERDO: está representado por el 15,0% de los casos.
- Categoría NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO: está representado por el 35,0% de los casos.
- Categoría DE ACUERDO: está representado por el 37,0% de los casos.
- Categoría TOTALMENTE DE ACUERDO: está representado por el 9,0% de los casos.

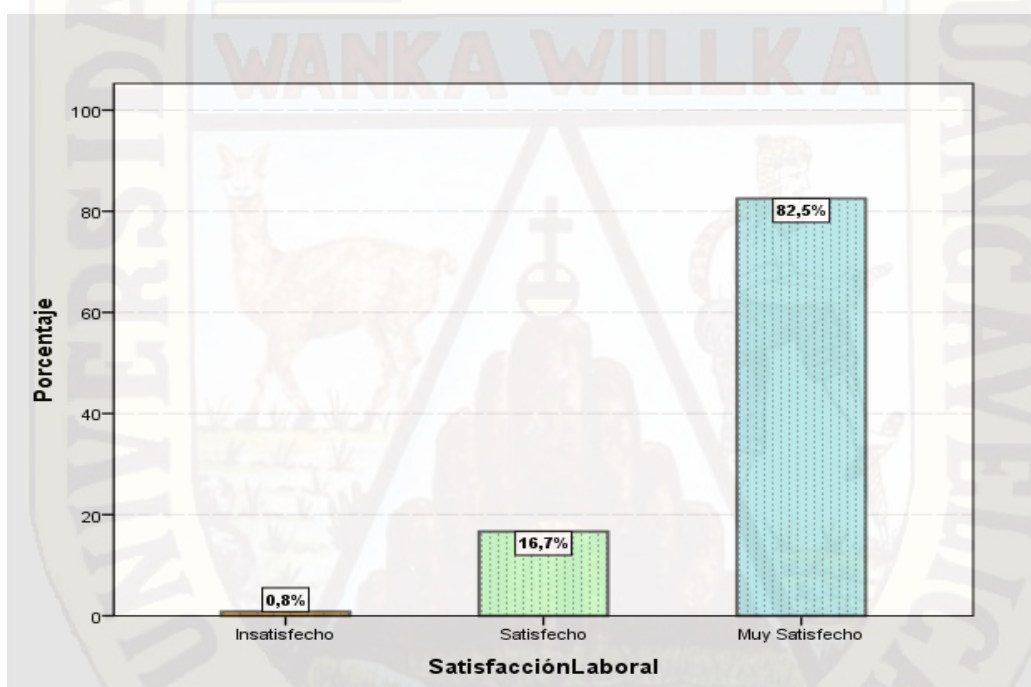
Por el valor de la media y la tipificación se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa *ni de acuerdo ni en desacuerdo* tipificada con la etiqueta 3, pues la media aritmética obtenida es de 7,2 que tiende a la tercera categoría.

#### 4.1.2. SATISFACCIÓN LABORAL

**Tabla 5.** Resultados de la satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yuli - 2015.

Satisfacción Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	1	,8
Satisfecho	20	16,7
Muy Satisfecho	99	82,5
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



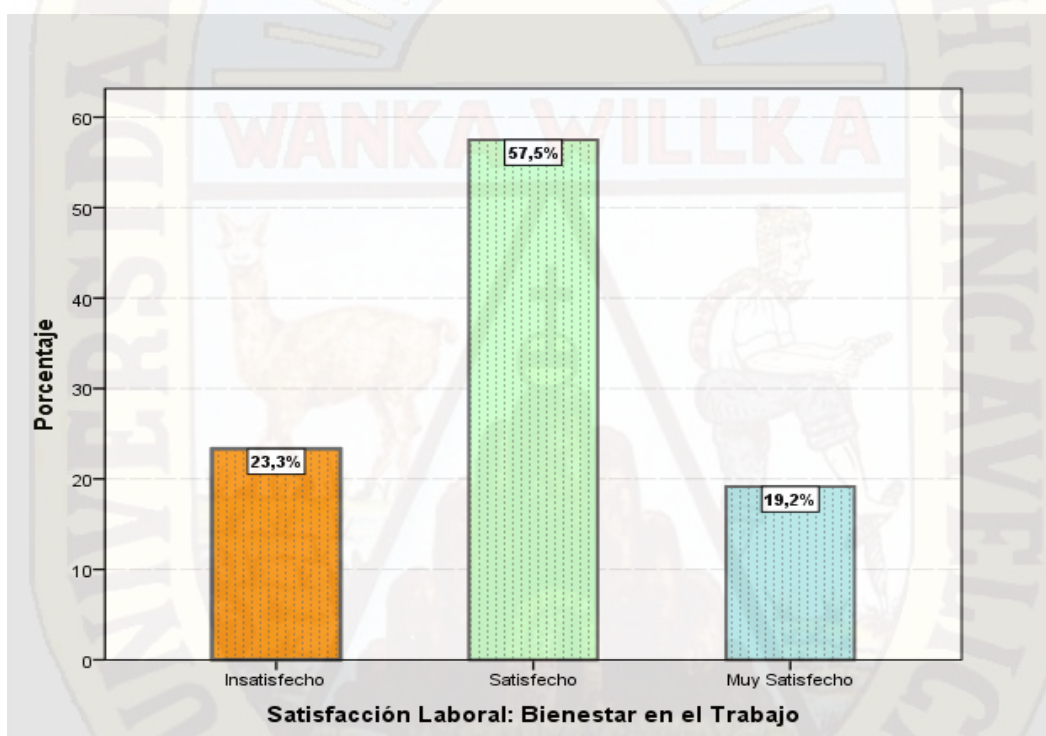
**Figura 6.** Diagrama satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yuli - 2015.

De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de la *satisfacción laboral*, notamos que el 0,8% de los casos tienen un nivel insatisfecho, el 16,7% tienen un nivel satisfecho y el 82,5% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel muy satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

**Tabla 6.** Resultados de la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli- 2015.

Satisfacción Laboral: Bienestar en el Trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	28	23,3
Satisfecho	69	57,5
Muy Satisfecho	23	19,2
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



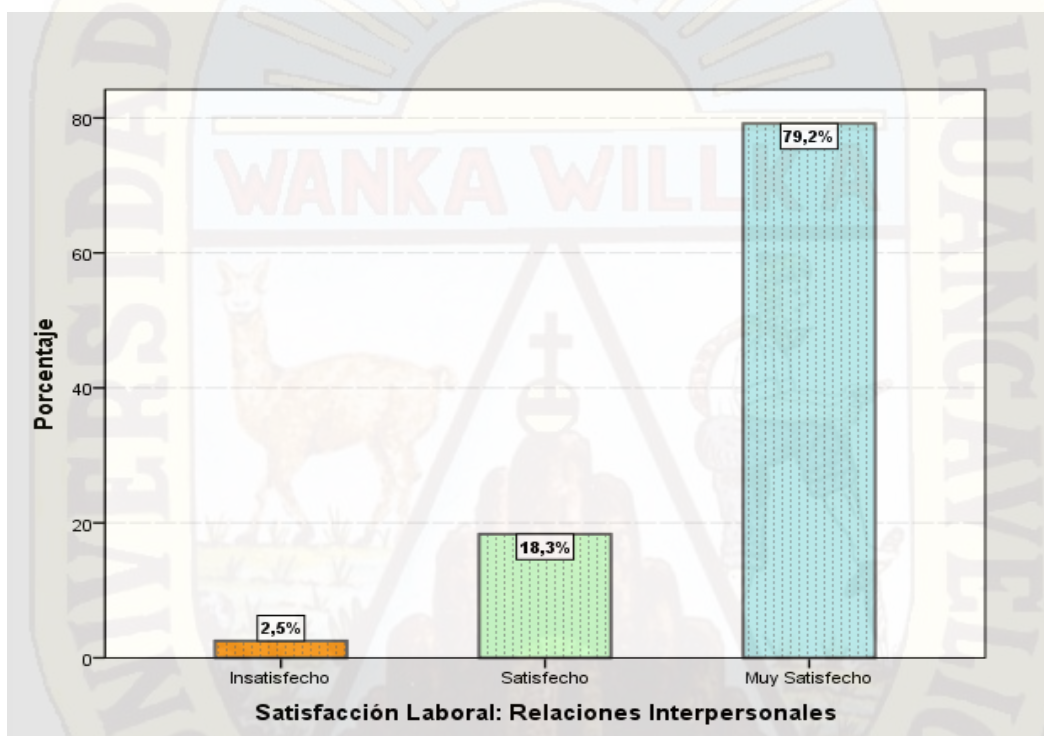
**Figura 7.** Diagrama de la satisfacción laboral en su dimensión bienestar en el trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli- 2015.

De la Tabla 6 podemos apreciar los resultados de la *satisfacción laboral*, en la dimensión *bienestar en el trabajo*, notamos que el 23,3% tienen un nivel insatisfecho, el 57,5% tienen un nivel satisfecho y el 19,2% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

**Tabla 7.** Resultados de la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli- 2015.

Satisfacción Laboral: Relaciones Interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	3	2,5
Satisfecho	22	18,3
Muy Satisfecho	95	79,2
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



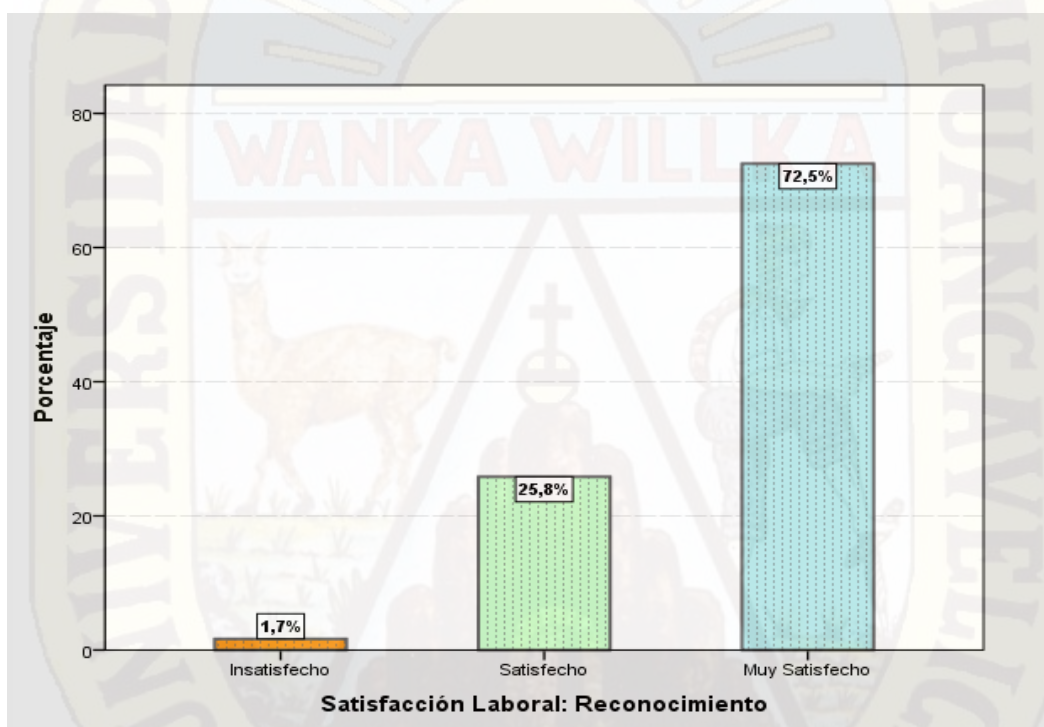
**Figura 8.** Diagrama de la satisfacción laboral en su dimensión relaciones interpersonales del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli- 2015.

De la Tabla 7 podemos apreciar los resultados de la *satisfacción laboral*, en la dimensión *relaciones interpersonales*, notamos que el 2,5% tienen un nivel insatisfecho, el 18,3% tienen un nivel satisfecho y el 79,2% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel muy satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

**Tabla 8.** Resultados de la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento en el trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli- 2015.

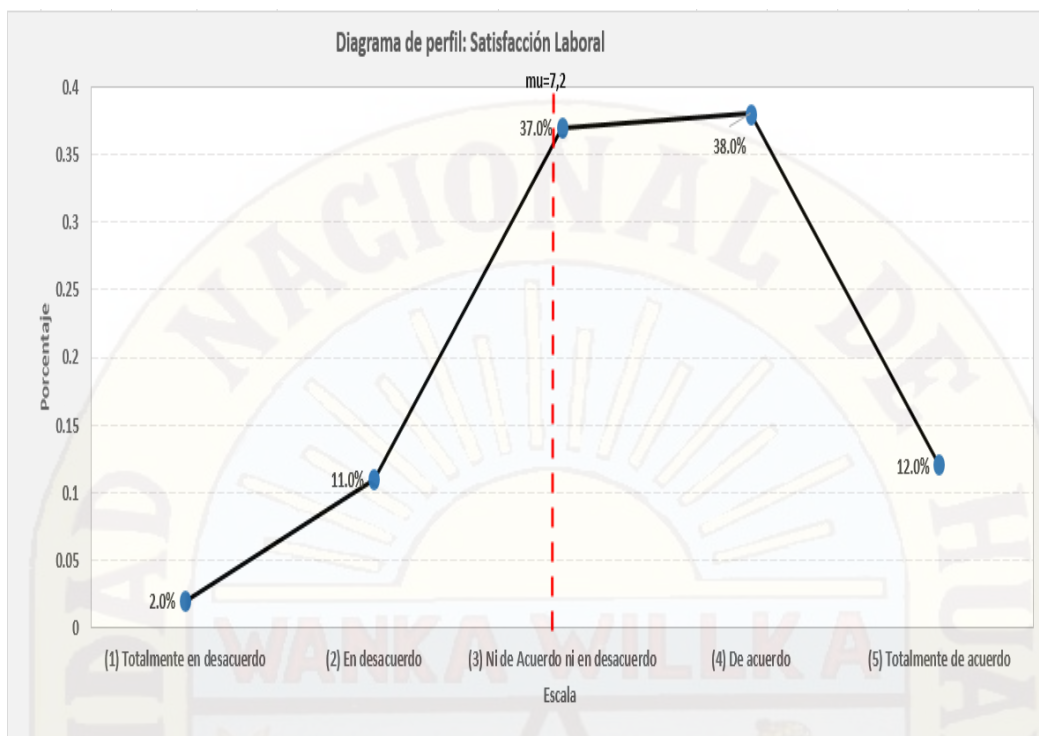
Satisfacción Laboral: Reconocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	2	1,7
Satisfecho	31	25,8
Muy Satisfecho	87	72,5
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



**Figura 9.** Diagrama de la satisfacción laboral en su dimensión reconocimiento del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli- 2015.

De la Tabla 8 podemos apreciar los resultados de la *satisfacción laboral*, en la dimensión *reconocimiento*, notamos que el 1,7% tienen un nivel insatisfecho, el 25,8% tienen un nivel satisfecho y el 72,5% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel muy satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.



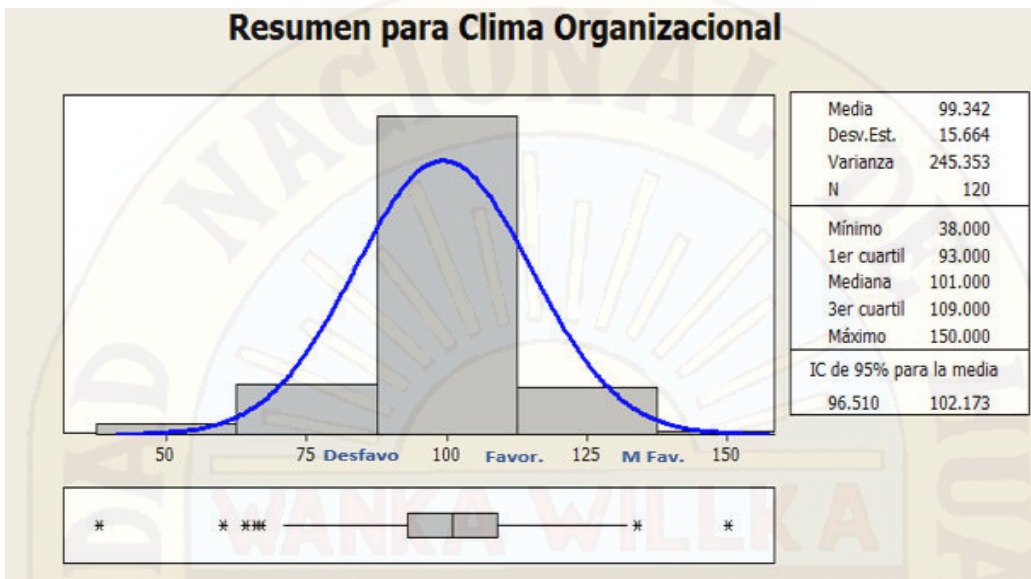
**Figura 10.** Diagrama del perfil de la satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Yauli- 2015.

En el diagrama de perfil de la figura 10 nos muestra los resultados del perfil de la *satisfacción laboral*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 7,2 que esta próxima de *ni de acuerdo ni en desacuerdo*, además:

- Categoría TOTALMENTE EN DESACUERDO: está representado por el 2,0% de los casos.
- Categoría EN DESACUERDO: está representado por el 11,0% de los casos.
- Categoría NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO: está representado por el 37,0% de los casos.
- Categoría DE ACUERDO: está representado por el 38,0% de los casos.
- Categoría TOTALMENTE DE ACUERDO: está representado por el 12,0% de los casos.

## 4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

### 4.2.1. DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES

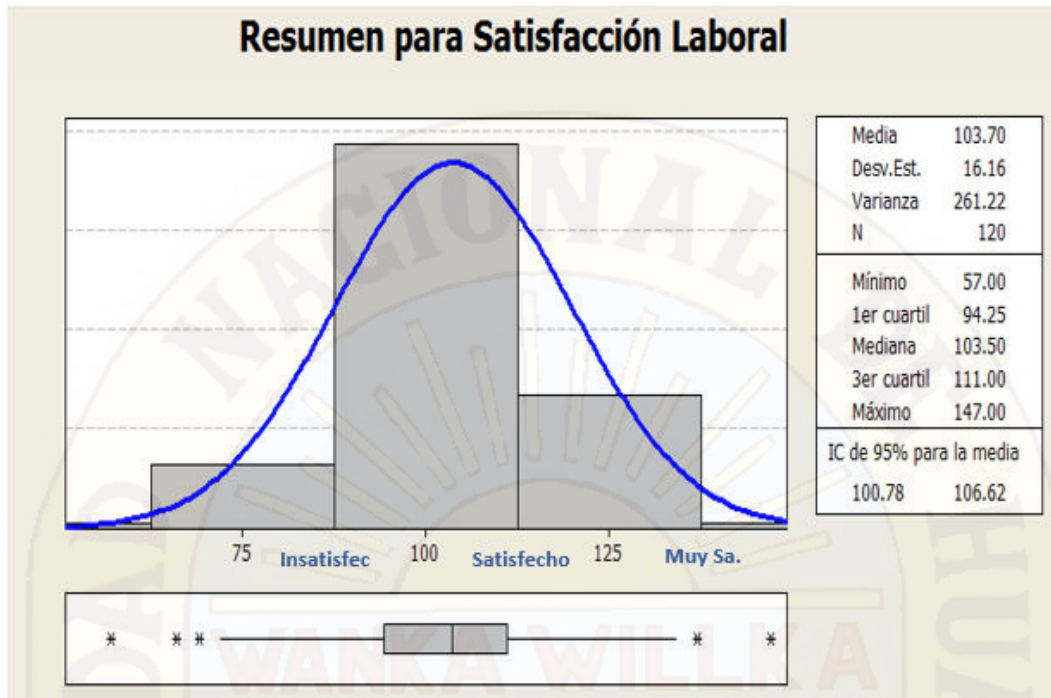


**Figura 11.** Resultados de las estadísticas del Clima Organizacional.

En la figura 11 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable clima organizacional. Como se observa el valor de la media es de 99,342 que se tipifica como favorable, el valor de la desviación estándar es 15,664 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 245,353 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 38, la puntuación máxima es 150, el valor de la mediana es 101,0 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 93,000 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 109,000 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

Asimismo observamos el correspondiente histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por encima de la mediana en la medición realizada. Teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a deducir que los datos siguen una distribución, pues alrededor de la media se concentran los datos.





**Figura 12.** Resultados de las estadísticas de la Satisfacción Laboral.

En la figura 12 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *Satisfacción Laboral*. Como se observa el valor de la media es de 103,70 que se tipifica como satisfecho, el valor de la desviación estándar es 16,16 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 261,22 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 57, la puntuación máxima es 147, el valor de la mediana es 103,50 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otras mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 94,25 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 111,000 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

Asimismo observamos el histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por debajo y encima de la mediana.

#### 4.2.2. INTERVALOS DE CONFIANZA

De acuerdo con Zamora (2002) los intervalos de confianza se utilizan para realizar una estimación de un parámetro poblacional (media de las variables) con una terminada probabilidad o nivel de confianza.

Específicamente se determinara los intervalos de confianza para la media poblacional de las puntuaciones del clima organizacional y la satisfacción laboral para un nivel de significancia  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%. El modelo en términos probabilísticos tiene la forma:

$$P\left(\bar{x} - t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{x} + t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}}\right) = 1 - \alpha$$

Para las puntuaciones del clima organizacional, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional son:

$$LI(\mu) = 99,342 - 1,966 \times \frac{15,664}{\sqrt{120}} = 96,531$$

$$LI(\mu) = 99,342 + 1,966 \times \frac{15,664}{\sqrt{120}} = 102,153$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(96,531 \leq \mu_{Cl_{i-}Org.} \leq 102,153) = 95\%$$

Para las puntuaciones de la satisfacción laboral, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional son:

$$LI(\mu) = 103,70 - 1,966 \times \frac{16,16}{\sqrt{120}} = 100,0$$

$$LI(\mu) = 103,70 + 1,966 \times \frac{16,16}{\sqrt{120}} = 106,679$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(100,0 \leq \mu_{Sat\_Lab} \leq 106,679) = 95\%$$

#### 4.2.3. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Para determinar la intensidad de la relación de las variables; usaremos la estadística “r” de Pearson que está definida por:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

**Siendo:**

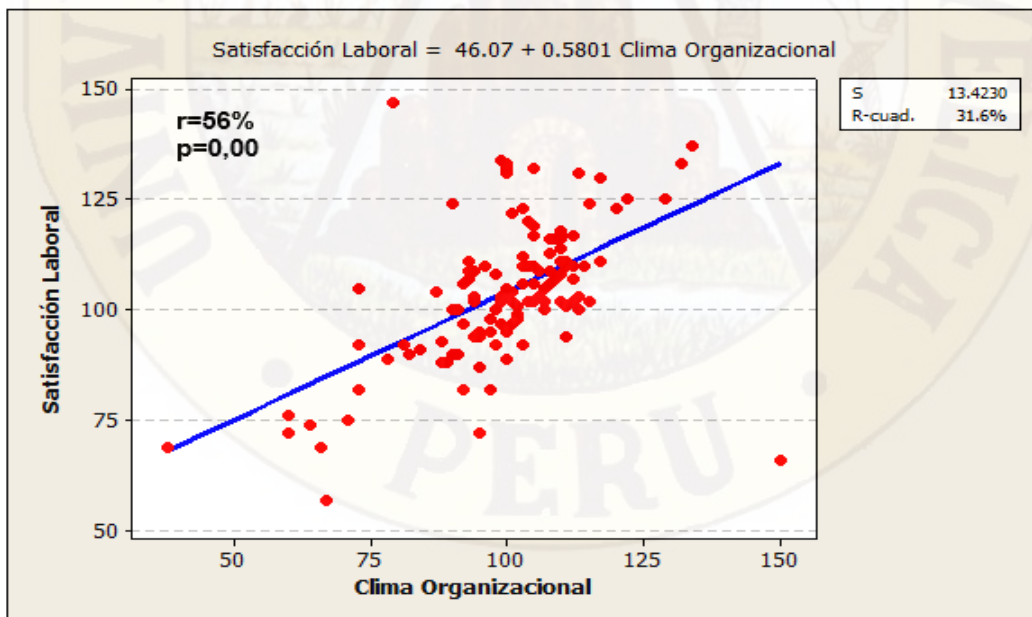
Cov(x, y) : La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

S<sub>x</sub> : Desviaciones estándar del clima organizacional.

S<sub>y</sub> : Desviaciones estándar de la satisfacción laboral.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{141,135833}{\sqrt{245,353} \times \sqrt{261,22}} = 0,56 = 56\%$$



**Figura 13.** Diagrama de dispersión de las puntuaciones para ambas variables. Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable del *clima organizacional* tenemos:

- Relación de la dimensión *estructura organizacional* y la variable *satisfacción laboral*:

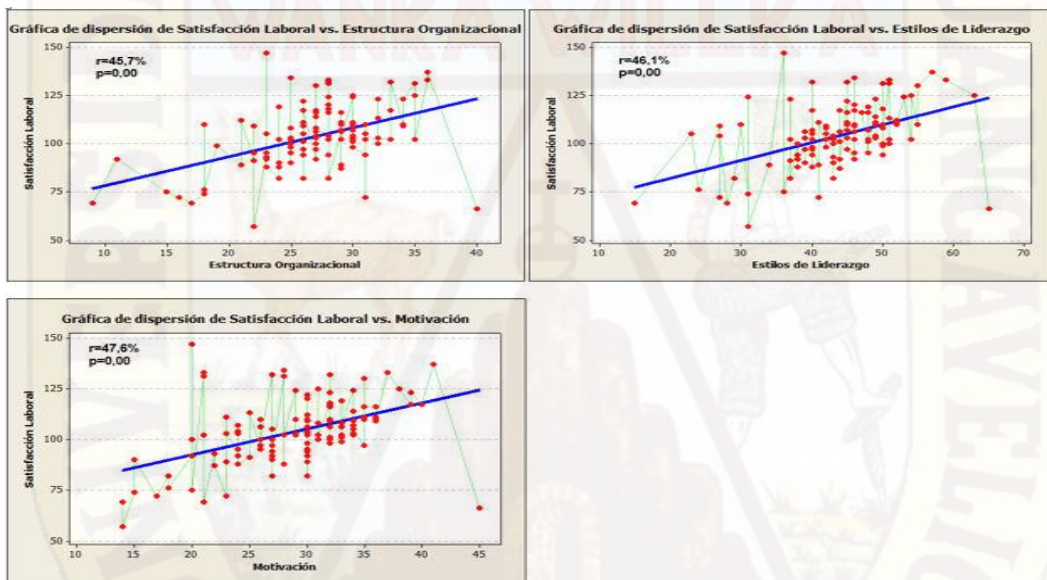
$$r_1 = 45,7\%$$

- Relación de la dimensión *estilos de liderazgo* y la variable *satisfacción laboral*:

$$r_2 = 46,1\%$$

- Relación de la dimensión *motivación* y la variable *satisfacción laboral*:

$$r_3 = 47,6\%$$



**Figura 14.** Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

En la figura 14 se muestra los correspondientes diagramas de dispersión de las dimensiones del *clima organizacional* frente a la variable *satisfacción laboral*. Como podemos apreciar en cada una de ellas la relación obtenida es positiva y tendiente a diferenciarse desde muy lejos del valor cero.

#### 4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPOTESIS

Una vez determinadas las relaciones entre las variables y las correspondientes dimensiones, procedemos a realizar el proceso de verificación de la hipótesis general y las hipótesis específicas, adoptamos el sistema clásico de Pearson que consiste en cinco pasos:

#### 4.3.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS GENERAL

##### a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula ( $H_0$ )

No existe una relación directa y significativa entre el *clima organizacional* y la *satisfacción laboral del personal administrativo* en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

$\rho$ : Correlación poblacional

- Alternativa ( $H_1$ )

Existe una relación directa y significativa entre el *clima organizacional* y la *satisfacción laboral* en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.

$$\rho > 0 \text{ Unilateral derecha}$$

##### b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA ( $\alpha$ )

El nivel de significancia nos representa el error de tipo I que el investigador está dispuesto a tolerar al rechazar la hipótesis nula.

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

##### c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

Utilizaremos la distribución "t" Student con 118 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 118 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,66 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

#### d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado ( $V_c$ ) de la "t":

$$t = V_c = 0,56 \sqrt{\frac{120 - 2}{1 - 0,56^2}} = 7,342$$

#### e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado " $V_c$ " y el valor crítico o tabulado " $V_t$ " lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad "t", de la cual podemos deducir que  $V_c > V_t$  ( $7,342 > 1,66$ ) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto se concluye en lo referente a la hipótesis general que:

*Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.*

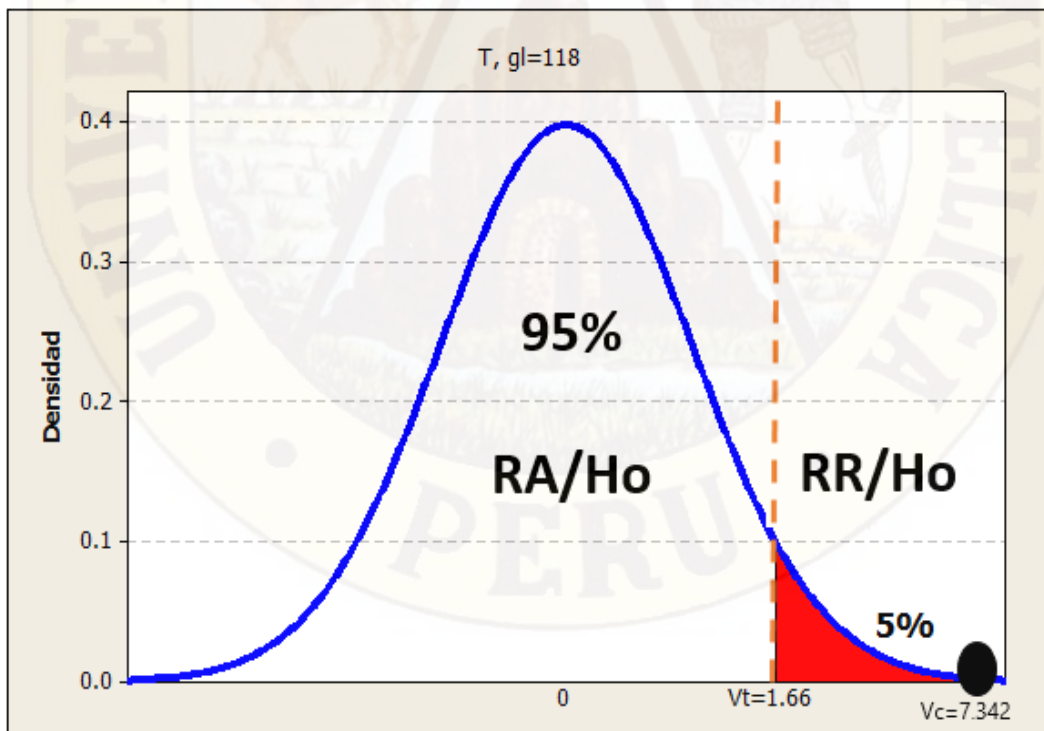


Figura 15. Distribución de probabilidad "t" para la hipótesis general.

En la Figura 15 notamos que el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (**RR/Ho**), además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 7,342) = 0,0 < 5\%$$

#### 4.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

**Tabla 9.** Estadísticas de la relación de las dimensiones del clima organizacional y la variable satisfacción laboral.

Dimensiones del Clima Organizacional	Estadísticas de la relación con la Satisfacción Laboral					
	r	n	Vc=t	Vt	p	Ho
Estructura Organizacional	45,7%	120	5,58	1,66	-	Rechazo
Estilos de Liderazgo	46,1%	120	5,64	1,66	-	Rechazo
Motivación	47,6%	120	5,87	1,66	-	Rechazo

**Fuente:** Base de datos.

#### I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación directa y significativa entre el *clima organizacional* en su dimensión *estructura organizacional* y la *satisfacción laboral* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital Yauli en el periodo 2015.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación directa y significativa entre el *clima organizacional* en su dimensión *estructura organizacional* y la *satisfacción laboral* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital Yauli en el periodo 2015.

#### DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es  $r=45,7\%$  además el valor calculado es  $Vc= 5,58$  y el valor tabulado es  $Vt=1,66$  de la cual deducimos que  $Vc > Vt$  ( $5,58 > 1,66$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 5,58) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

*Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional en su dimensión estructura organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.*

## II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación directa y significativa entre el *clima organizacional* en su dimensión *estilos de liderazgo* y la *satisfacción laboral* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital Yauli en el periodo 2015.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación directa y significativa entre el *clima organizacional* en su dimensión *estilos de liderazgo* y la *satisfacción laboral* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital Yauli en el periodo 2015.

## DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es  $r=46,1\%$  además el valor calculado es  $V_c= 5,64$  y el valor tabulado es  $V_t=1,66$  de la cual deducimos que  $V_c > V_t$  ( $5,64 > 1,66$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 5,64) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

*Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.*

## III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación directa y significativa entre el *clima organizacional* en su dimensión *motivación* y la *satisfacción laboral* en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital Yauli en el periodo 2015.



- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación directa y significativa entre el *clima organizacional* en la dimensión *motivación* y la *satisfacción laboral* en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital Yauli en el periodo 2015.

### **DISCUSIÓN**

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es  $r=47,6\%$  además el valor calculado es  $V_c= 5,87$  y el valor tabulado es  $V_t=1,66$  de la cual deducimos que  $V_c > V_t$  ( $5,87 > 1,66$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 5,87) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

*Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional en la dimensión motivación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.*

#### **4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El objetivo general de la investigación está orientado a determinar la relación existente entre el *clima organizacional* y la *satisfacción laboral* en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015. A decir que Kerlinger (2002) en su diseño descriptivo correlacional se tienen que cuantificar la relación entre las variables; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la intensidad de la relación entre las variables es 56% que de acuerdo a la Tabla 10 se tipifica como *correlación positiva media*.

**Tabla 10.** Intensidad de la correlación “r” de Pearson.

Correlación negativa perfecta:	-1
Correlación negativa muy fuerte:	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte:	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media:	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil:	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil:	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna:	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil:	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil:	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media:	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte:	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte:	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta:	+1

Fuente: Ritchel (2006).

Así mismo los resultados han evidenciado que el 2,5% de casos tienen la percepción que el *clima organizacional* es desfavorable, el 16,7% es favorable y el 80,8% la consideran muy favorable; en cuanto a la *satisfacción laboral* los sujetos en estudio consideran que el 0,8% es insatisfecho, el 16,7% tiene un nivel satisfecho y el 82,5% tiene un nivel muy satisfecho.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 56% es significativamente diferente de cero ( $p=0,0$ ) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es positiva o directamente proporcional.

En cuanto a la relación de la dimensión *estructura organizacional* y la variable *satisfacción laboral*, el valor obtenido para dicha correlación es del 45,7% que se tipifica como *positiva débil*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ( $p=0,0$ ) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión *estilos de liderazgo* y la variable *satisfacción laboral*, el valor obtenido para dicha correlación es del 46,1% que se tipifica como *positiva débil*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ( $p=0,0$ ) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión *motivación* y la variable *satisfacción laboral*, el valor obtenido para dicha correlación es del 47,6% que se tipifica como *positiva débil*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ( $p=0,0$ ) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Quispe (2015) establece y concluye siendo el objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Sometidos al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 65.2% lo que significa que existe relación positiva moderada entre ambas variables de estudio, por lo tanto que comprobada la hipótesis general.

En referencia a Cervera (2012) da a conocer y concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos. El análisis de los resultados muestra que las diversas áreas del liderazgo transformacional del Director están relacionados significativamente con las diversas áreas del clima organizacional.

En referencia a Montalvo (2008) da a conocer y concluye que existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente y los estudiantes; el 51% de los sujetos encuestados percibe el clima organizacional en un alto nivel, así como el 64% de los entrevistados perciben el desempeño docente en el alto nivel alto respectivamente.

En referencia a Sacca (2010) concluye que existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los CEBAs del Instituto de San Martín de Porras.

Finalmente con Antezana y Canto (2015) concluyen que el clima organizacional; expresado en el potencial humano, incluye en un 58.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

## CONCLUSIONES

1. Las evidencias han corroborado la presencia de una relación directa y significativa entre el *clima organizacional* y la *satisfacción laboral* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015, la correlación identificada es del 56% que se tipifica como *correlación positiva media*, la probabilidad asociada es  $P(t > 7,342) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es significativa.
2. Se ha determinado la presencia de una relación directa y significativa entre *clima organizacional* en la dimensión *estructura organizacional* y la *satisfacción laboral* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015, la correlación identificada es del 45,7% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es  $P(t > 5,58) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es significativa.
3. Se ha determinado la presencia de una relación directa y significativa entre *clima organizacional* en la dimensión *estilos de liderazgo* con la *satisfacción laboral* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015, la correlación identificada es del 46,1% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es  $P(t > 5,64) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es significativa.
4. Se ha determinado la presencia de una relación directa y significativa entre *clima organizacional* en la dimensión *motivación* con la *satisfacción laboral* del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015, la correlación identificada es del 47,6% que se tipifica como *correlación positiva débil*, la probabilidad asociada es  $P(t > 5,87) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es significativa.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de la institución implementar políticas de capacitación y adiestramiento, talleres, para propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan satisfechos, motivados, valorados y que refuercen su compromiso con su trabajo y con la institución.
2. Se sugiere a los directivos de la institución mantener procesos de comunicación abierta, propiciar el trabajo en equipo, mantener un ambiente grato, buenas relaciones interpersonales.
3. Se recomienda a los directivos que realice en forma periódica acciones de evaluación del clima organizacional y la satisfacción laboral, para reforzar su desarrollo y corregir algunas desviaciones que se presenten y consolidar el compromiso institucional.
4. Finalmente recomendar a la Universidad Nacional de Huancavelica, en especial a la Facultad de Ciencias Empresariales, para que realicen jornadas de Extensión y Proyección Social, con miras a orientar la gestión de la Municipalidad distrital de Yauli.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvares, S. Y. /2001) .La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Tesis de Licenciatura en Comunicación. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- Cuadra, A y veloso, C. (2007) Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Revista Universitaria.
- Davis, K. y Newtrons, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.
- Dotti R. Alenxandra. (2002). Evaluación del clima organizacional en una empresa de ingeniería según el modelo de Litwin & Stringer. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Administración.
- Durrengo, Ana & Echeverria, Nery, (1999) Relación entre compromiso organizacional y Satisfacción Laboral trabajo de grado para optar al título de licenciado en Relaciones industriales. [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizational](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizational)
- Luis Martínez. <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Nash, M. (1989) Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Colombia
- Pérez y Chupayo (2007) Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Tesis de Licenciatura. Facultad de ciencias de las relaciones interpersonales UNCP.

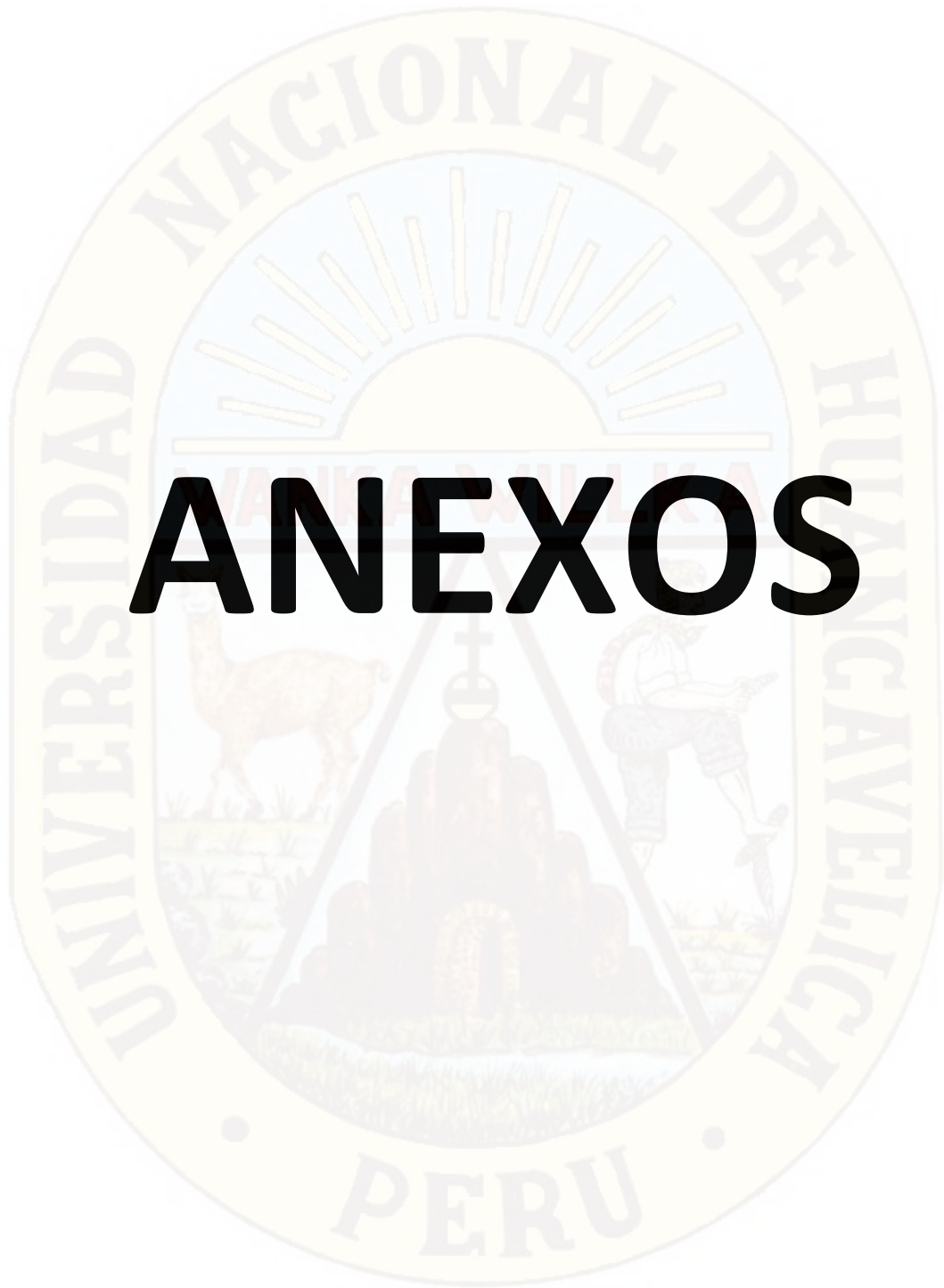
Pérez y Chupayo (2007) Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad provincial de Huancayo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias de las relaciones interpersonales, UNCP.

Por la Revista de Psicología del Deporte. 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133- Universidad Autónoma de Barcelona - LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

Sánchez santa – Bárbara, E. (1996). Estilos de dirección en la Administración Pública. En A. Rodríguez Fernández (D) Los recursos humanos en la Administración Pública.

Stephen P. Robbins.N. Comportamiento Organizacional.10ª Edición. México: Pearson educación. 2004

Teoría de Litwin y Stringer Clima Organizacional. (1968).



# ANEXOS



Anexo N° 01: Matriz de consistencia

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI – 2015”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍAS
<p>¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en su dimensión estructura organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015?</p> <p>¿Qué relación existe entre el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015?</p> <p>¿Qué relación existe entre el clima organizacional en su dimensión motivación y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Determinar la relación que existe entre el clima organizacional en su dimensión estructura organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima organizacional en su dimensión motivación y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.</p>	<p>Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b> Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional en su dimensión estructura organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.</p> <p>Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.</p> <p>Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional en su dimensión motivación y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli en el periodo 2015.</p>	<p><b>VARIABLES 1</b> Clima Organizacional</p>	<p><b>X<sub>1</sub>:</b> Estructura Organizacional</p> <p><b>X<sub>2</sub>:</b> Estilo de Liderazgo</p> <p><b>X<sub>3</sub>:</b> Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño organizacional</li> <li>Infraestructura física</li> <li>Normas y procedimiento</li> <li>Condiciones de trabajo</li> <li>Autoritario</li> <li>Democrático</li> <li>Liberal</li> <li>Transformacional</li> <li>Actitudes</li> <li>comportamientos</li> <li>Desempeño</li> <li>Identificación</li> </ul>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> El tipo de investigación que se propone en el estudio es de tipo Aplicada</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</b> El nivel de la investigación propuesto es el Descriptivo Correlacional.</p> <p><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p><b>Método General.</b> Se aplicará el método científico.</p> <p><b>Método Específico.</b> Método inductivo – deductivo Método correlacional</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> El diseño para la investigación será el No experimental: transaccional – descriptivo – correlacional con el siguiente esquema:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 &lt;--&gt;  r  O2             </pre> </div> <p>Dónde:</p> <p>M= muestra</p> <p>O1, y O2 = Observaciones de las variables.</p> <p>r = relación entre ambas variables</p> <p><b>POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO:</b> La población de esta investigación está constituida por todos los trabajadores contratados y permanentes pertenecientes a todos los niveles ocupacionales de la Municipalidad Distrital de Yuli. La muestra de la presente investigación estará constituida por la totalidad de 120 trabajadores contratados y permanentes. El muestreo es no probabilístico intencional.</p> <p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b> <b>Técnicas:</b> Observación, Fichaje. <b>Instrumentos:</b> Ficha o formulario de observación, Cuestionario de encuesta.</p>
			<p><b>VARIABLES 2</b> Satisfacción Laboral.</p>	<p><b>Y<sub>1</sub>:</b> Bienestar en el trabajo</p> <p><b>Y<sub>2</sub>:</b> Relaciones Interpersonales</p> <p><b>Y<sub>3</sub>:</b> Reconocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos</li> <li>Compromiso con el trabajo</li> <li>Logro de objetivo</li> <li>Buen desempeño</li> <li>Reuniones de trabajo</li> <li>Relaciones humanas</li> <li>Trato equitativo</li> <li>Promoción y ascenso</li> <li>Recompensa</li> <li>Oportunidades para crecer</li> <li>Estímulos</li> </ul>	

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Variabes (1)</b>  "Clima Organizacional"	Forehand y Gilmer. (2003) Definen el clima como: "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".	"El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que influye estructura, estilos de liderazgo, comunicación motivación todo ello influencia directamente en el comportamiento y desempeño de los individuos"	X1: Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño organizacional</li> <li>• Infraestructura física</li> <li>• Normas y procedimiento</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> </ul>
			X2: Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritario</li> <li>• Democrático</li> <li>• Liberal</li> <li>• Transformacional</li> </ul>
			X3: Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes</li> <li>• comportamientos</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Identificación</li> </ul>
<b>Variabes (2)</b>  "Satisfacción Laboral"	Chiavenato (1986 en Morillo; p. 48) señala que la satisfacción en el trabajo designa "la actitud general del individuo hacia su trabajo".	"Estado emocional positiva o placentera resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona"	Y1: Bienestar en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos</li> <li>• Compromiso con el trabajo</li> <li>• Logro de objetivo</li> <li>• Buen desempeño</li> </ul>
			Y2: Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Trato equitativo</li> </ul>
			Y3: Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y ascenso</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Oportunidades para crecer</li> <li>• Estímulos</li> </ul>

**SOLICITO: AUTORIZACIÓN Y APOYO PARA  
EJECUCIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**SR ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE YAULI**

SA



Nosotras, bachilleres de la Escuela Profesional De Administración, **Flora Escobar Ccanto** identificada con DNI 71142393, domiciliada en AV. 28 abril N° 929 barrio de San Cristobal distrito y provincia de Huancavelica y **Yesenia Maricruz Fernández Huaman** identificada con DNI 47294929 domiciliada en el Jr. Jorge Ancasí N° 160 distrito de Ascension provincia de Huancavelica. Con el debido respeto nos presentamos y exponemos:

Que siendo requisito la realización y ejecución del proyecto de investigación para optar el título de licenciado en administración, tesis titulado "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YAULI**" solicitamos autorización y apoyo para su ejecución.

POR LO EXPUESTO:

Rogamos acceder a nuestra solicitud por ser de justicia.

Huancavelica 03 de octubre de 2017

**FLORA ESCOBAR CCANTO**  
DNI 71142393

**YESENIA MARICRUZ FERNÁNDEZ HUAMAN**  
DNI 47294929

## CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**INSTRUCCIONES:** Estimado trabajador a continuación se le presenta una serie de ítems referentes al clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Yauli – 2015, los mismos que deberá responder con **sinceridad**, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (X) aquella posición que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

<b>1=Totalmente en desacuerdo</b>	<b>2=En desacuerdo</b>	<b>3=Ni en Acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>4=De acuerdo</b>	<b>5=totalmente de acuerdo</b>
-----------------------------------	------------------------	---	---------------------	--------------------------------

### PARTE I: CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>					
01	La infraestructura física de la institución es la adecuada.					
02	La distribución de los ambientes en la institución facilita las actividades del personal.					
03	Las normas y procedimientos están claros y definidos en la institución.					
04	La distribución de los cargos del personal administrativo de la institución está bien definida.					
05	Se implementan planes y políticas enfocadas a la mejora del clima organizacional.					
06	En la institución se preocupan por mejorar de manera constante las condiciones laborales.					
07	Comparte el ambiente de trabajo con sus compañeros.					
08	Se conoce la visión. Misión y los objetivos a nivel de la institución.					
	<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>					
09	El gerente asume responsabilidades institucionales, sin considerar la opinión de los demás.					
10	El gerente dirige en virtud a sus habilidades, para dar o negar recompensas.					
11	El gerente tiene un trato equitativo al personal sin distinción del puesto que ocupa.					
12	El gerente se preocupa por mantener informado al personal.					
13	El gerente se caracteriza por tomar decisiones oportunas.					
14	El gerente conoce las fortalezas y las debilidades de su personal.					
15	El gerente hace sentir al personal administrativo participe en las decisiones.					
16	El gerente convoca al personal administrativo para analizar los temas de gran interés.					
17	El gerente fomenta la colaboración y el trabajo en equipo de parte del personal administrativo.					
18	Para la toma de decisiones, el gerente, depende del punto de vista o determinación del personal a su cargo.					
19	El gerente tiene claro las metas que se quiere lograr.					
20	El gerente mantiene frecuentemente iniciativa para el logro de objetivos y metas institucionales.					
21	El gerente plasma un clima de confianza y seguridad del personal administrativo.					
	<b>MOTIVACION</b>					
22	La remuneración que usted percibe le permite mejorar su calidad de vida.					
23	En la institución se tienen implementados políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño laboral,					
24	Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución.					
25	En cuanto al aspecto laboral las cláusulas y disposiciones del contrato son claras y puntuales.					
26	Ofrece la empresa incentivos no remunerados.					
27	Se siente a gusto con el horario de trabajo implementando a nivel institucional.					
28	Los premios son distribuidos en forma justa.					
29	Su trabajo actual le permita tener vacaciones anuales.					
30	Recibe algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación) cuando hace un trabajo bien hecho.					

**PARTE I I: SATISFACCION LABORAL**

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>BIENESTAR EN EL TRABAJO</b>					
01	El puesto que ocupo está en relación a mi formación profesional.					
02	Las tareas que realiza en su trabajo le dan oportunidad para su crecimiento personal y profesional.					
03	La institución me apoya para capacitarme.					
04	Te sientes identificado con la institución.					
05	Tiene capacidad para ordenar e integrar diferentes aspectos del trabajo de acuerdo a los objetivos,					
06	Posee la capacidad para analizar situaciones complejas de trabajo e implementar las soluciones adecuadas.					
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
07	En la institución todos forman un mismo equipo de trabajo.					
08	En la institución existe armonía entre el personal.					
09	En la institución se tienen adecuados medios de comunicación.					
10	La alta dirección busca mantener buenas relaciones humanas con los trabajadores.					
11	Tengo buenas comunicaciones con mis jefes y compañeros.					
12	El gerente comunica las decisiones tomadas al personal administrativo.					
13	En esta institución contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo.					
14	El gerente es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
15	Las órdenes dadas por el jefe son expresadas de forma precisa, sencilla y amable.					
16	Se respeta las ideas u opiniones de sus compañeros y jefe inmediato.					
17	Cuando usted tiene dificultades sus compañeros lo ayudan.					
18	Existen rivalidades entre sus compañeros lo ayudan.					
19	Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo.					
20	Se hace uso de la tecnología para que el personal administrativo tenga una mejor comunicación.					
21	A nivel institucional se tiene aceptado por sus compañeros de trabajo y los funcionarios.					
	<b>RECONOCIMIENTO</b>					
22	Me siento importante en esta institución.					
23	Considero tener estabilidad y continuidad en el trabajo.					
24	Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.					
25	El reconocimiento por los logros alcanzados por la institución, me motiva a realizar mayores esfuerzos en el trabajo.					
26	Considera que su puesto de trabajo, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes.					
27	En la institución reconocen a los trabajadores por sus resultados e incentivan a realizar un buen trabajo.					
28	En la institución mis superiores valoran mi esfuerzo personal.					
29	Ante cualquier emergencia tengo autonomía para tomar decisiones de manera oportuna.					
30	Frecuentemente soy reconocido por mi trabajo en la institución.					

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!**



# BASE DE DATOS

N°	Clima Organizacional	X	Estructura Organizacional	X1	Estilo de Liderazgo	X2	Motivación	X3	Satisfacción Laboral	Y	Bienestar en el trabajo	Y1	Relaciones Interpersonales	Y2	Reconocimiento	Y3
1	95	3	23	2	48	3	24	2	95	3	21	2	53	3	21	2
2	101	3	26	3	40	3	35	3	97	3	21	2	55	3	21	2
3	101	3	28	3	43	3	30	3	104	3	25	3	52	3	27	2
4	101	3	26	3	45	3	30	3	122	3	28	3	59	3	35	3
5	100	3	28	3	45	3	27	2	132	3	27	3	66	3	39	3
6	73	2	23	2	23	1	27	2	105	3	22	2	48	3	35	3
7	110	3	28	3	50	3	32	3	118	3	24	2	58	3	36	3
8	111	3	31	3	50	3	30	3	94	3	23	2	44	2	27	2
9	97	3	25	3	42	3	30	3	98	3	18	1	49	3	31	3
10	90	2	25	3	38	2	27	2	100	3	23	2	48	3	29	3
11	81	2	23	2	38	2	20	2	92	3	17	1	47	3	28	3
12	64	2	18	2	31	2	15	1	74	2	16	1	38	2	20	2
13	115	3	28	3	53	3	34	3	124	3	26	3	59	3	39	3
14	97	3	24	2	43	3	30	3	82	2	20	2	45	2	17	1
15	100	3	28	3	51	3	21	2	131	3	27	3	68	3	36	3
16	109	3	28	3	45	3	36	3	116	3	21	2	56	3	39	3
17	102	3	19	2	50	3	33	3	99	3	21	2	49	3	29	3
18	64	2	18	2	31	2	15	1	74	2	16	1	38	2	20	2
19	84	2	22	2	37	2	25	2	91	3	19	2	45	2	27	2
20	96	3	34	3	30	2	32	3	110	3	23	2	55	3	32	3
21	103	3	29	3	44	3	30	3	106	3	22	2	52	3	32	3
22	100	3	29	3	41	3	30	3	89	2	17	1	44	2	28	3
23	111	3	26	3	49	3	36	3	111	3	24	2	51	3	36	3
24	103	3	27	3	46	3	30	3	92	3	23	2	45	2	24	2
25	95	3	31	3	41	3	23	2	72	2	17	1	35	2	20	2
26	79	2	23	2	36	2	20	2	147	3	30	3	72	3	45	3

27	112	3	31	3	46	3	35	3	110	3	24	2	52	3	34	3
28	93	3	29	3	40	3	24	2	107	3	13	1	58	3	36	3
29	93	3	34	3	27	2	32	3	109	3	23	2	55	3	31	3
30	98	3	25	3	42	3	31	3	108	3	21	2	54	3	33	3
31	97	3	25	3	46	3	26	2	95	3	17	1	51	3	27	2
32	104	3	18	2	50	3	36	3	110	3	24	2	50	3	36	3
33	90	2	30	3	31	2	29	3	124	3	23	2	61	3	40	3
34	104	3	28	3	46	3	30	3	120	3	28	3	58	3	34	3
35	100	3	22	2	48	3	30	3	95	3	18	1	44	2	33	3
36	93	3	29	3	41	3	23	2	111	3	22	2	59	3	30	3
37	111	3	30	3	48	3	33	3	101	3	20	2	56	3	25	2
38	103	3	29	3	45	3	29	3	110	3	21	2	58	3	31	3
39	100	3	28	3	51	3	21	2	133	3	27	3	67	3	39	3
40	98	3	27	3	51	3	20	2	100	3	20	2	50	3	30	3
41	73	2	26	3	29	2	18	1	82	2	18	1	43	2	21	2
42	103	3	34	3	37	2	32	3	123	3	28	3	59	3	36	3
43	132	3	36	3	59	3	37	3	133	3	28	3	63	3	42	3
44	101	3	31	3	40	3	30	3	102	3	21	2	50	3	31	3
45	105	3	29	3	44	3	32	3	106	3	22	2	52	3	32	3
46	92	3	27	3	39	2	26	2	97	3	18	1	49	3	30	3
47	113	3	35	3	50	3	28	3	131	3	26	3	67	3	38	3
48	99	3	25	3	46	3	28	3	134	3	28	3	68	3	38	3
49	100	3	27	3	49	3	24	2	104	3	23	2	52	3	29	3
50	150	3	40	3	65	3	45	3	66	2	17	1	29	1	20	2
51	129	3	35	3	63	3	31	3	125	3	25	3	64	3	36	3
52	91	3	25	3	39	2	27	2	90	2	18	1	45	2	27	2
53	117	3	29	3	52	3	36	3	111	3	25	3	58	3	28	3
54	78	2	21	2	34	2	23	2	89	2	19	2	44	2	26	2



55	105	3	24	2	48	3	33	3	119	3	28	3	57	3	34	3
56	38	1	9	1	15	1	14	1	69	2	17	1	29	1	23	2
57	110	3	35	3	54	3	21	2	102	3	19	2	52	3	31	3
58	115	3	30	3	51	3	34	3	102	3	20	2	51	3	31	3
59	112	3	30	3	48	3	34	3	107	3	22	2	54	3	31	3
60	105	3	30	3	49	3	26	2	110	3	22	2	55	3	33	3
61	100	3	27	3	49	3	24	2	104	3	23	2	52	3	29	3
62	104	3	33	3	42	3	29	3	102	3	26	3	48	3	28	3
63	100	3	27	3	49	3	24	2	103	3	23	2	53	3	27	2
64	99	3	27	3	49	3	23	2	103	3	23	2	53	3	27	2
65	94	3	22	2	42	3	30	3	109	3	22	2	57	3	30	3
66	82	2	24	2	43	3	15	1	90	2	24	2	36	2	30	3
67	113	3	30	3	49	3	34	3	103	3	20	2	51	3	32	3
68	112	3	28	3	51	3	33	3	102	3	20	2	51	3	31	3
69	92	3	27	3	39	2	26	2	106	3	24	2	52	3	30	3
70	113	3	32	3	50	3	31	3	100	3	20	2	50	3	30	3
71	90	2	24	2	39	2	27	2	90	2	18	1	45	2	27	2
72	107	3	31	3	46	3	30	3	102	3	23	2	51	3	28	3
73	95	3	28	3	40	3	27	2	94	3	22	2	44	2	28	3
74	91	3	27	3	38	2	26	2	100	3	19	2	49	3	32	3
75	94	3	25	3	39	2	30	3	103	3	21	2	50	3	32	3
76	88	2	23	2	43	3	22	2	93	3	15	1	51	3	27	2
77	102	3	26	3	44	3	32	3	101	3	21	2	56	3	24	2
78	114	3	29	3	55	3	30	3	110	3	21	2	59	3	30	3
79	108	3	30	3	42	3	36	3	109	3	22	2	56	3	31	3
80	60	1	16	1	27	2	17	1	72	2	15	1	36	2	21	2
81	108	3	29	3	47	3	32	3	116	3	25	3	56	3	35	3
82	105	3	33	3	40	3	32	3	117	3	28	3	54	3	35	3

83	117	3	27	3	55	3	35	3	130	3	25	3	65	3	40	3
84	105	3	33	3	40	3	32	3	132	3	25	3	69	3	38	3
85	108	3	32	3	51	3	25	2	113	3	26	3	56	3	31	3
86	87	2	30	3	27	2	30	3	104	3	21	2	50	3	33	3
87	60	1	18	2	24	1	18	1	76	2	17	1	40	2	19	2
88	95	3	29	3	44	3	22	2	87	2	21	2	43	2	23	2
89	100	3	26	3	40	3	34	3	105	3	20	2	52	3	33	3
90	110	3	27	3	44	3	39	3	117	3	20	2	59	3	38	3
91	109	3	30	3	45	3	34	3	107	3	20	2	55	3	32	3
92	108	3	29	3	46	3	33	3	106	3	20	2	54	3	32	3
93	106	3	26	3	46	3	34	3	109	3	20	2	55	3	34	3
94	107	3	32	3	43	3	32	3	100	3	18	1	52	3	30	3
95	110	3	30	3	45	3	35	3	111	3	21	2	56	3	34	3
96	110	3	27	3	49	3	34	3	114	3	24	2	56	3	34	3
97	71	2	15	1	36	2	20	2	75	2	15	1	39	2	21	2
98	99	3	25	3	43	3	31	3	102	3	21	2	50	3	31	3
99	89	2	23	2	38	2	28	3	88	2	15	1	46	3	27	2
100	94	3	26	3	38	2	30	3	94	3	18	1	47	3	29	3
101	134	3	36	3	57	3	41	3	137	3	26	3	70	3	41	3
102	107	3	31	3	42	3	34	3	105	3	20	2	52	3	33	3
103	103	3	21	2	52	3	30	3	112	3	23	2	57	3	32	3
104	120	3	32	3	49	3	39	3	123	3	23	2	61	3	39	3
105	110	3	27	3	48	3	35	3	116	3	21	2	60	3	35	3
106	73	2	11	1	38	2	24	2	92	3	15	1	51	3	26	2
107	66	2	17	2	28	2	21	2	69	2	15	1	33	2	21	2
108	122	3	30	3	54	3	38	3	125	3	24	2	63	3	38	3
109	111	3	29	3	52	3	30	3	110	3	24	2	56	3	30	3
110	112	3	26	3	46	3	40	3	117	3	21	2	58	3	38	3

111	67	2	22	2	31	2	14	1	57	1	17	1	26	1	14	1
112	88	2	24	2	40	3	24	2	88	2	18	1	47	3	23	2
113	94	3	24	2	37	2	33	3	102	3	17	1	52	3	33	3
114	102	3	30	3	40	3	32	3	98	3	18	1	49	3	31	3
115	105	3	29	3	48	3	28	3	102	3	25	3	48	3	29	3
116	92	3	28	3	37	2	27	2	82	2	19	2	38	2	25	2
117	106	3	32	3	45	3	29	3	103	3	21	2	51	3	31	3
118	99	3	27	3	45	3	27	2	97	3	20	2	49	3	28	3
119	98	3	27	3	44	3	27	2	92	3	20	2	45	2	27	2
120	110	3	27	3	50	3	33	3	108	3	20	2	56	3	32	3

