UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley Nº 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA-HUANCAVELICA, 2013"

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

RECURSOS HUMANOS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

BACH. ADM. VILMA OLARTE CCENTE

BACH. ADM. MAURO FÉLIX CONDORI CURIPACO

HUANCAVELICA - PERÚ

2015

160

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 25 DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO 2015, A HORAS 10:00 AM., SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: MG. FREDY RIVERA TRUCIOS

SECRETARIO: Lic. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA

VOCAL: Lic. ADM. LINO ANDRES QUIÑONEZ VALLADOLID

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0128-2015-FCE-R-UNH ; DEL, INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA - HUANCAVELICA, 2013"

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

BACHILLER (S): VILMA OLARTE CCENTE

MAURO FELIX CONDORI CURIPACO

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: VILMA OLARTE CCENTE

PRESIDENTE:	APROBADO
SECRETARIO:	APROBADO
VOCAL:	APROBADO
RESULTADO FINAL:	APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: MAURO FELIX CONDORI CURIPACO.

PRESIDENTE:	APROBADO
SECRETARIO:	APROBADO
VOCAL:	APROBADO
RESULTADO FINAL:	APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
SECRETARIA GENERAL

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS.

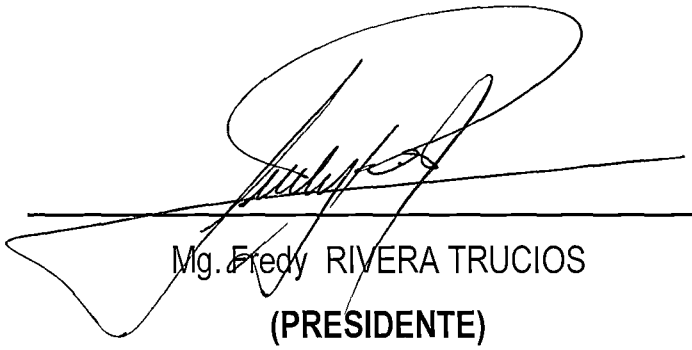
EN LA CIUDAD DE HUANCAVELICA DEL DIA MIERCOLES 25 DE NOVIEMBRE DEL 2015 A HORAS 10:00 AM, EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PAturpampa, REUNIDOS LOS JURADOS CALIFICADORES DE TESIS EN EL AULA MAGNA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA E.P. DE ADMINISTRACION, CON LA FINALIDAD DE EVALUAR LA SUSTENTACION DE TESIS, EN CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCION N° 125-2015-FCE-R-UNH DE FECHA, 19 DE FEBRERO DEL 2015 DONDE RATIFICA LA DESIGNACION DE LOS MIEMBROS DE JURADO, INTEGRADOS POR:

MG. FREDY RIVERA TRUCIOS PRESIDENTE
Lic. Adm. GUIDO A. FIERRO SILVA SECRETARIO
Lic. Adm. LINO A. QUIÑONEZ VALLADOLID VOCAL
ECON. JUAN WILLIAM RODAS OLEJOS SUPLENTE. Y LA RESOLUCION N° 221-2015-FCE-UNH, PROGRAMANDO LA HORA Y FECHA DE SUSTENTACION DE TESIS TITULADO "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA-HUANCAVELICA, 2013" PRESENTADO POR LOS BACHILLERES EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS VILMA OLARTE OCENTE Y MAURO FELIX CONDORI CURIPACA, DANDOSE POR INICIADO CON LAS PALABRAS DEL PRESIDENTE DE JURADO QUIEN SOLICITA AL SECRETARIO DAR LECTURA A LAS RESOLUCIONES, SEGUIDAMENTE SE OTORGÓ UN TIEMPO DE 40 MINUTOS A LOS SUSTENTANTES PARA LA EXPOSICION CORRESPONDIENTE, LUEGO SE PASO A LA SEGUNDA ETAPA CON EL ROL DE PREGUNTAS DE LOS MIEMBROS DE JURADO CULMINADO LA FASE DE PREGUNTAS, SE INVITA A LOS SUSTENTANTES Y PUBLICO PRESENTE ABANDONAR EL AULA MAGNA, A FIN DE DELIBERAR EL RESULTADO FINAL DE LA SUSTENTACION, FRUTO DE LA DELIBERACION SE LLEGO A LA CONCLUSIÓN APROBADO POR UNANIMIDAD SE FIRMA AL PIE DE LA PRESENTE EN SEÑAL DE CONFORMIDAD SIENDO LAS 11:30 AM DEL MISMO DIA.

PRESIDENTE
SECRETARIO
VOCAL

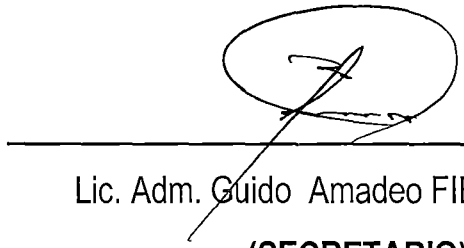
Hay Perú

JURADOS:



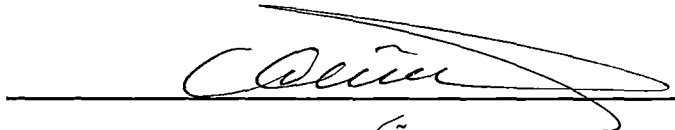
Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS

(PRESIDENTE)



Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA

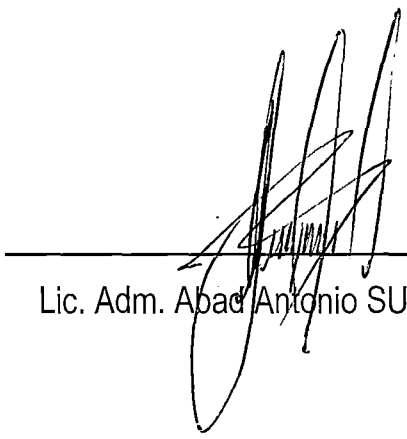
(SECRETARIO)



Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID

(VOCAL)

ASESOR:



Lic. Adm. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO

A:

Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mí camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis padres, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyan. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se lo debo a ustedes.

Todos aquellos familiares y amigos, por estar conmigo y apoyarme siempre.

AGRADECIMIENTO

A nuestra Alma Máter la universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

Los autores.

ÍNDICE

Portada
Página de Jurados
Página de Asesor
Dedicatoria
Agradecimiento
Índice
Resumen
Introducción

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema 13
1.2. Formulación del problema 20
1.2.1. Problema general 20
1.2.2. Problemas específicos 20
1.3. Objetivos 20
1.3.1. Objetivo general 20
1.3.2. Objetivos específicos 20
1.4. Justificación 21

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes 23
2.1.1. Internacional 23
2.1.2. Nacional 28
2.1.2. Local 32
2.2. Bases teóricas 33
2.2.1. Clima Organizacional 33
2.2.1.1. Características 34

2.2.1.2. Importancia 35
2.2.1.3. Dimensiones 35
2.2.1.4. Funciones 54
2.2.1.5. Factores 57
2.2.1.6. Tipos 57
2.2.1.7. Consecuencias 59
2.2.1.8. Beneficios de la medición del Clima Organizacional 60
2.2.2. Satisfacción Laboral 61
2.2.2.1. Importancia 63
2.2.2.2. Medición del Satisfacción Laboral 64
2.2.2.3. Factores determinantes 65
2.2.2.4. Causas 68
2.2.2.5. Consecuencias 69
2.2.2.6. Efectos 71
2.2.2.7. Cómo expresan los empleados su insatisfacción 73
2.2.2.6. Teorías 75
2.3. Hipótesis 81
2.3.1. Hipótesis general 81
2.3.2. Hipótesis especificas 81
2.4. Variable de estudio 81
2.5. Definición operativa de la variable e indicadores 82

CAPÍTULO III

METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito de estudio 83
3.2. Tipo de investigación 83
3.3. Nivel de Investigación 84
3.4. Métodos de investigación 84
3.5. Diseño de la investigación 86
3.6. Población, muestra, muestreo 87

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 88
3.8. Procedimiento de recolección de datos 94
3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos 94

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral 97
4.1.1. Resultados del Clima Organizacional 98
4.1.2. Resultados de la Satisfacción Laboral 103
4.1.3. Resultados de la relación del Clima Organizacional y la Satisfacción laboral 108
4.2. Prueba de la significancia de la hipótesis principal 110
4.2.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas 113
4.3. Discusión de resultados 116

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA
ANEXOS

RESUMEN

Actualmente en las organizaciones es imprescindible que variables, clima organizacional y la satisfacción laboral vayan a la par para el cumplimiento de los objetivos de la organización, pues ello trae 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 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; esta es la premisa fundamental sobre la cual se ha realizado la investigación. En tal sentido se planteó como objetivo general: determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA - Huancavelica, 2013. El método que se utilizó fue el científico, y como métodos específicos el inductivo – deductivo y el analítico-sintético; el tipo de investigación es básica; el nivel de investigación es el descriptivo-correlacional; el diseño de la investigación fue el no experimental: transeccional-correlacional; se utilizó como instrumento de medición dos cuestionarios de encuesta para las dos variables de estudio construidos en base a la escala de Likert, los mismos que tienen su correspondiente validez y confiabilidad de 75% y 80%. La población está conformada por 50 trabajadores contratados y permanentes pertenecientes a todos los niveles ocupacionales de EMAPA y la muestra los 50 trabajadores. El análisis estadístico determina una relación r=87% y da como resultado la aceptación de la hipótesis de investigación: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013 con un 95% de confianza.

Los autores.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de las organizaciones para obtener mejores resultados futuros.

Por lo tanto un aspecto que en la actualidad está siendo estudiado por algunas empresas o investigadores interesados en profundizar sobre las emociones o elementos internos de los empleados, es la satisfacción laboral; pues se refiere a la diversidad de actitudes manejadas por el personal en relación a las actividades laborales que realizan.

Tomando en cuenta que para que los colaboradores permanezcan interesados y dispuestos a realizar sus actividades, es importante proporcionarles autonomía en la realización de las mismas, en la toma de decisiones correspondientes a su puesto, con la debida orientación del líder, favoreciendo un ambiente propicio de libre expresión, evitando conflictos entre compañeros y superiores, así como suministrando medios que les incentiven a desarrollarse dentro de la organización, aunado a ello condiciones laborales que incluyan beneficios económicos y no económicos, como también ambientes agradables y seguros que hagan su estancia más placentera y estable; proponiendo retroalimentación constante en cuanto a los resultados de su desempeño, para ofrecerles un panorama que les permita analizar sus deficiencias y con ello provocar un impulso interior que genere mejoramiento.

Lo primeramente expuesto se ve íntimamente ligado al clima organizacional, puesto que de acuerdo a la percepción que cada colaborador tenga sobre los aspectos mencionados inicialmente, lo proyectará hacia sus demás compañeros y con ello se determinará si el clima refleja un ambiente agradable o desagradable de trabajo, lo cual puede distorsionarse ya que comúnmente una empresa está conformada por departamentos o áreas que tienden a formar su propia percepción, pues los empleados analizan las situaciones que observan dentro de su entorno y forman sus propias estructuras acerca de su empresa, por lo que es importante lograr instaurar a nivel general las expectativas de una organización que sean compartidas por todos los miembros. Se ha demostrado que el

conocer lo que piensa el recurso humano de su organización determina su grado de identificación y sentido de pertenencia a ella, por lo tanto es relevante saber valorarlos y proporcionarle atención a sus demandas y necesidades, pues el potencial humano es el instrumento más importante para una empresa que busca ser altamente competitiva.

Por tal motivo, es que, los estudios de clima organizacional y de satisfacción laboral resultan imprescindibles, porque propician en los empleados expresar su opinión sobre el funcionamiento de 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, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización. En tal sentido, el problema de investigación esta formulado de la siguiente manera ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA - Huancavelica, 2013? El objetivo general es: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA - Huancavelica, 2013.

El estudio corresponde al tipo de investigación básica, se guio con el método científico, además en los planteamientos teóricos se encuentran temas referidos al clima organizacional y la satisfacción laboral.

Para ello la investigación se estructuro de la siguiente manera:

El primer capítulo se refiere al planteamiento del problema, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar y conocer qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA - Huancavelica, 2013

El segundo capítulo comprende el marco teórico conceptual, consideramos que es la parte sustantiva de la investigación a través del cual se ha realizado los fundamentos teóricos - científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar la relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA - Huancavelica, 2013

El tercer capítulo corresponde al aspecto metodológico, abarca el ámbito de estudio, tipo, nivel y diseño de investigación; además del método de investigación, la población y muestra de estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, en el que se incluye la discusión de los resultados a la luz de los antecedentes y las bases teóricas. Finalmente se exponen, conclusiones, recomendaciones y anexos.

Los autores.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, debido a los continuos cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan cambios en 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. Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Actualmente, el personal tiene el poder de dirigir el curso de las organizaciones depende de ellas directamente que se pueda reflejar el buen funcionamiento de las

mismas. Para que una organización refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de los recursos humanos, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente. De esta manera, si se desea otorgar satisfacción total a los clientes externos, es necesario que se empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos. Para que se realice esta calidad es necesario que en las unidades de desarrollo de dicha organización, se pueda analizar el clima organizacional a través de los aspectos de motivación, liderazgo, estructura y satisfacción laboral.

Al realizar una contextualización en el mundo actual tanto para las organizaciones como para las personas, el lograr realizar un diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral de una organización, es una herramienta que permitirá identificar puntos a mejorar en la falencia del comportamiento humano dentro de las organizaciones logrando evidenciar como se sienten las personas en la organización, que factores los motivan o desmotivan, o cuales obstaculizan su mejor rendimiento, reflejando así la calidad humana de la organización, sus características y cultura organizacional, ya que esto influye en la productividad y por ello un ventaja competitiva.

En el Perú, como sé; 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. En el Perú, ya sean empresas o instituciones sin fines de lucro, presenta un clima organizacional

deficiente, esta situación es reflejo de deficiencias por parte de los directivos que no se interesan en el adecuado desenvolvimiento de los trabajadores que laboran dentro de ella, esto impide el adecuado cumplimiento de las actividades y labores encomendadas. Los directivos de estas Instituciones no aprecian que el cumplimiento de los objetivos y metas dependen de muchos factores laborales; como la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la satisfacción laboral.

El análisis organizacional deberá, por consiguiente, indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos y qué potencialidades pueden ser exploradas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

Las organizaciones se encuentran insertas en medios en que hay otras organizaciones, donde ocurren procesos que las obligan a adaptarse y adoptan decisiones que podrán afectarlas. Este entorno está en cambios constantes y la organización, como sistema vivo, está adaptada. Las organizaciones están, entonces, sometidas al cambio constante derivados de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno interno y externo. En este sentido el Clima Organizacional remite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional que ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la responsabilidad de ésta debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su responsabilidad; el clima de una organización se conforma a partir de un conjunto de características de la misma. Por lo tanto el Clima Organizacional según Taguiri (citado por Guillén, 2000) considera que "Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente el cual puede ser vinculo u obstáculo para el buen desempeño de las empresas" Pág. (166). Pueden ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran ya que se dice que el comportamiento está estrechamente relacionado con la motivación y a su vez está influenciada por las percepciones que tenga el trabajador de la organización.

Existe una idea generalizada de que el mejor modo de motivar a los empleados es por medio de los incentivos monetarios, sin tomar en cuenta la complejidad de la motivación humana, la cual se maneja de diversos contextos dentro de la misma organización, el mismo que a su vez forma parte del clima organizacional, de allí la idea de la repercusión sobre la motivación de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento podría tener una gran variedad de consecuencias para la organización, como es el caso de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA*-Huancavelica.

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA*-Huancavelica, es una sociedad prestadora de servicios de saneamiento, reconocida como tal por la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS. Se rige por lo establecido en su Estatuto, en la Ley General de Sociedades y en las disposiciones aplicables a las empresas de la actividad empresarial del Estado y Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento, en virtud a lo dispuesto por la Ley Nº 26338 "Ley General de Servicios de Saneamiento" y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo Nº 09-95-PRES y modificado por Decreto Supremo Nº 016-2005-VIVIENDA.

La Empresa cuenta con autonomía administrativa y financiera, encargada de ejecutar el desarrollo, control, operación y mantenimiento de los servicios de agua potable y alcantarillado de Huancavelica, con funciones específicas para este fin en los aspectos de planeamiento, programación, financiación, normatividad, preparación de proyectos, ejecución de obras, asesoría y asistencia técnica y celebrar todos los actos y contratos para el cumplimiento de sus objetivos, conforme a sus estatutos y reglamentos, para lograr los objetivos propuestos, pero solo se cuenta con la fuente de financiamiento de Recursos Propios que provienen de la venta de servicios de agua potable y alcantarillado.

Asimismo, como MISION "Brindar los servicios de agua potable y alcantarillado de calidad, a satisfacción de los clientes y protegiendo el medio ambiente, sustentado en la eficiencia y eficacia empresarial, sus recursos humanos especializados y solidez económica-financiera".

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-Huancavelica desarrolla actividades relacionadas a la prestación de servicios de abastecimiento de agua potable y alcantarillado, comprendidos en los siguientes sistemas:

a) Abastecimiento de Agua Potable

- Sistema de Tratamiento que comprende Captación, Conducción de agua cruda, tratamiento, Almacenamiento y Conducción de agua tratada.
- Sistema de Distribución que comprende almacenamiento, redes de distribución, dispositivos de entrega al usuario, conexiones domiciliarias, medición de consumo, unidad sanitaria y otros.

b) Alcantarillado Sanitario

Sistema de recolección que comprende conexiones domiciliarias, redes, colectores, emisores y sumideros.

Actualmente el personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, están presentando problemas en el desempeño de sus tareas; debido a que no se tiene conocimientos sobre misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos. Estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido. Aislamiento físico, poca relación con superiores y colaboradores, junto a conflictos interpersonales. Ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, medio y largo plazo. Estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas. Formas de trabajo basadas en el individualismo y competencia entre los propios trabajadores.

En este contexto 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. La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica también está teniendo deficiencias en cuanto a la calidad de servicio que ofrece ya que no fomenta un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA - Huancavelica* 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 al Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* Huancavelica 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. Ante esta situación hace necesaria identificar, y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante en el personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA*-Huancavelica, para lograr 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 Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA - Huancavelica, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían

climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* Huancavelica, 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 Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA - Huancavelica*; esto "potencia aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación" y es por eso que los directivos de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA*- Huancavelica, 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.

El Clima Organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta, una organización con un buen Clima Organizacional tiene una alta posibilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros y un alto desempeño de su labor.

La satisfacción en el trabajo, un adecuado ambiente laboral, la participación de las decisiones, compensación sobre las bases del desempeño, transparencia en la comunicación, la autoridad, supervisión completa, el reconocimiento de logros y la oportunidad para el desarrollo del personal, son elementos que contribuyen por tanto, a incrementar la productividad. Para ello es necesaria la aplicación de instrumentos que desarrollen la participación de los trabajadores; por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, 2013.

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 Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013?.

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿De qué manera el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional se relaciona con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013?.
- ¿Cómo el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013?.
- ¿En qué medida el clima organizacional en su dimensión motivación se relaciona con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013?.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA*- Huancavelica, 2013.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar de qué manera el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional se relaciona con el bienestar en el trabajo para

lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

- Determinar cómo el clima organizacional en la dimensión estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA*- Huancavelica, 2013.
- Determinar en qué medida el clima organizacional en la dimensión motivación se relaciona con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

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.

Por ello, efectuar un proyecto en el cual se realice la medición del clima organizacional y la satisfacción laboral para describir la relación entre si e identificar los principales factores que influyen de una variable a otra, brindará a la empresa 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 empresa-empleado.

Actualmente invertir en la ejecución de un proyecto de clima organizacional es más que un proceso sistemático y formal de obtención de resultados, sino por el contrario,

es una investigación profunda o herramienta que se debe tener en el área de recursos humanos ya que permite encontrar elementos que no son evidentes o pasan desapercibidos. 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 Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013, por ello, nuestro propósito es determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales dependen de una eficiente satisfacción de los trabajadores que laboran dentro de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. INTERNACIONAL

a) Bernal (2013) sustentó la tesis de grado de doctor: *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud,* Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México. A partir de la presente Investigación, es posible concluir en lo siguiente: Mediante la exploración de 83 investigaciones teóricas y empíricas publicadas en países de Latinoamérica durante el siglo XXI, este trabajo pretende 2 objetivos principales. Primero, examinar la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud; segundo, diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas 2 variables. El estudio se efectuó mediante la estrategia de investigación documental, método de análisis que comprende la revisión de literatura, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos. Los enfoques presentados por diversos autores referentes a los conceptos, características y modelos de medición de las variables estudiadas presentan similitud en sus investigaciones, al coincidir que las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e

identidad son las más utilizadas en la evolución del clima organizacional para este tipo de instituciones. De igual forma, al analizar la información presentada en el presente artículo se infiere teóricamente que sí existe relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud, puesto que investigaciones previas afirman que aspectos vinculados al ambiente de trabajo, tales como la motivación, el liderazgo y la satisfacción del personal, tienen una relación directa en la calidad de los servicios públicos de salud. Así mismo, se concluye que el ambiente laboral en que se desarrollan los procesos de salud se ve influenciado por el clima organizacional prevaleciente en las instituciones hospitalarias, de tal forma que un clima favorable beneficia el entorno de trabajo y, con ello, el compromiso y el desempeño de los empleados. En especial, se identifica que el ambiente de trabajo juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional. Por tanto, el hecho de realizar estudios sobre esta variable permite determinar la forma en que las personas perciben su trabajo, el desempeño, la productividad y las relaciones interpersonales con compañeros y jefes, elementos que a su vez logran identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes para cerrarlas brechas de satisfacción entre la organización, sus colaborado-res y la sociedad. En relación con la sociedad, se señala que como consecuencia de los constantes cambios en el entorno y de los estilos de vida de la población, se ha propiciado que los usuarios sean cada vez más exigentes con la atención médica que reciben, obligando a las instituciones hospitalarias a diseñar planes estratégicos que contribuyan al mejoramiento de la calidad referente a como se organizan, prestan y gestionan los servicios de salud. De igual forma, analizar la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad de los servicios de salud permite a la alta dirección introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de sus subordinados, así como en la estructura organizacional y los sistemas o procesos de salud

que así lo requieran, a fin de propiciar un ambiente adecuado para los trabajadores en beneficio de la organización y la satisfacción de los usuarios. Por ello, el estudio de este fenómeno en las instituciones de salud se vuelve un tema indispensable debido a que los servicios médicos son un factor de gran sensibilidad en cualquier sociedad, por lo cual debe ponerse especial énfasis en brindar una atención sensible, oportuna, segura y de calidad a los pacientes, y con ello eliminar los estereotipos que en el transcurso de los años se han atribuido a las instituciones públicas de salud. No obstante, es importante mencionar que existe poca evidencia empírica que determine de manera precisa si la relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios sanitarios es estadísticamente significativa, lo cual identifica la necesidad de realizar estudios al respecto, a fin de fortalecer las deducciones expuestas sobre el tema de interés. Por tanto, se recomienda llevar a cabo proyectos de investigación que diagnostiquen la relación de dichas variables, a fin de identificar los factores que determinan las conductas y actitudes de los trabajadores de la salud y la manera en que estos inciden en la calidad de la atención médica otorgada a los pacientes. Finalmente, es importante señalar que al realizar investigaciones bajo este contexto se obtendrán resultados que servirán de insumo en la formulación de estrategias, las cuales contribuyan a optimizar los recursos y capacidades del sistema de salud, a fin de mejorar los cuidados de la salud, partiendo de la óptica de que el clima organizacional es un factor determinante en la calidad operacional y administrativa de toda institución hospitalaria.

b) Brito (2009) sustentó la tesis de grado de magíster: *"El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción de los Docentes de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar"*, Guayana - Venezuela, los resultados obtenidos evidencian que existe un clima organizacional abierto, caracterizado por: un flujo de mensajes de tipo descendente, un liderazgo más o menos flexible que les permite a los docentes asumir ciertas responsabilidades, el personal docente posee sentido de

responsabilidad, espíritu de compañerismo, identificación con la institución. En cuanto a la satisfacción laboral, los docentes se sienten satisfechos con el desempeño de sus labores aun cuando se pudo deducir que la remuneración percibida no responde a sus expectativas. Con respecto a la relación entre ambas variables, éstas presentaron una correlación significativa.

En cuanto al clima organizacional.

- Lo diferentes centros de educación inicial se desarrollan dentro de un ambiente abierto, donde el flujo de mensajes es de tipo descendentes, por lo cual las decisiones importantes se toman en la cima, lo cual repercute indudablemente en el establecimiento de las buenas relaciones entre superior – subordinados. Sin embargo existe una comunicación abierta entre el personal docente y su supervisor inmediato lo cual permite la confianza, la libertad, la participación y el deseo de trabajar por su organización, pues se implementa un liderazgo, más o menos flexible, que les permite asumir responsabilidades, desarrollarse dentro de la organización.
- La población del área de estudio posee de responsabilidad, espíritu de compañerismo, identificación con la institución y en cierto modo esto tiende a incentivarlos a realizar sus faenas diarias.

En cuanto a la satisfacción laboral.

- La satisfacción laboral es necesaria para que cualquier trabajador se entusiasme con la tarea y rinda. En el caso de los educadores, el bienestar, además de fuente de salud, se proyecta sobre los alumnos. Los docentes que están a gusto con su labor infunden en los escolares un estado de ánimo favorable para la actividad educativa.
- De acuerdo a la información obtenida por parte de los docentes de los centros de educación inicial de las fundaciones del niño, se sienten satisfecho en el desempeño de su trabajo por cuanto mantienen buenas relaciones con los compañeros de trabajo y con su supervisor

inmediato. Al mismo tiempo consideran que el ambiente físico donde realizan sus labores es cómodo y adecuado. Sin embargo en relación a la remuneración percibida por el desempeño de sus tareas, las opiniones del personal docente se encuentran divididas, lo que significa que no todo el personal se encuentran satisfecho con la retribución por el trabajo, por lo tanto estos tienden a trabajar sin motivación.

- En general, los docentes manifiestan una satisfacción laboral favorable, al estar satisfecho con sus compañeros de trabajo, las condiciones ambientales, el reconocimiento del trabajo realizado y con la supervisión, siendo las remuneraciones factor que menos favorece la satisfacción de los mismos.

En cuanto a la relación entre clima y satisfacción

- Para garantiza un desarrollo institucional adecuado es importante establecer un clima organizacional que contribuya a la efectiva satisfacción del personal, que ofrezca condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, una comunicación clara y efectiva, que les permita al personal ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuo, sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.
- Al relacionar las dimensiones de ambas variables, según el coeficiente de correlación Pearson, se encontró una correlación significativa en las dimensiones del clima: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, relaciones interpersonales y metas con las dimensiones de la satisfacción laboral: remuneración, relaciones con los compañeros de trabajo, condiciones ambientales, reconocimiento y supervisión.

c) Rodríguez (2005) sustentó la tesis de grado de licenciado: *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena* en la Universidad de Talca. Santiago. Quien arriba a la siguiente conclusión: En el estudio 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), 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.

2.1.2. NACIONAL

a) Castillo (2014) sustentó la tesis de grado de licenciado: *Relación entre Clima Organizacional, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos de una Empresa Privada.* Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Concluye: La presente investigación se orienta a precisar la relación entre tres variables psicológicas: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado que fue seleccionada para participar en la encuesta nacional de clima laboral denominada Great Place To Work. Para cumplir con el propósito de la presente investigación, se trabajó con una muestra de cien trabajadores dependientes entre 25 a 40 años de edad, quienes ocupaban diferentes posiciones jerárquicas dentro de la organización. Se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price, la cual fue adaptada al contexto peruano por Alarco (2010). Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y

satisfacción laboral(r(100) entre .40 y .58, p<.01). Existen también, en los diferentes grupos jerárquicos, diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas. Los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral (4.00, 5.74 y 4.47 respectivamente).

b) Sotomayor (2012) sustentó la tesis de grado de licenciado: "*Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012" Tacna-Perú.* La presente investigación, estudia la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción Laboral así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que ha constituido la unidad de análisis.

Los resultados de la investigación permiten plantear las siguientes conclusiones:

- Referente a la variable Clima Organizacional, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua califican como de nivel medio o moderado, es decir, que no es tan alta ni tan baja la percepción que tiene el servidor sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la Jefatura correspondiente así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias.
- En lo que se refiere a la variable Satisfacción Laboral, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua califican como de nivel medio o moderado, dicho de otro modo, que no es tan alta ni tan baja la satisfacción que

experimenta el servidor de la institución, que se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la Oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento institucional.

- Existe una alta relación significativamente alta y positiva entre el Clima Organizacional respecto a la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, que permite inferir que a mayor Clima Organizacional que perciban los trabajadores mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado Clima Organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral. Se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

c) Oswaldo (2010) sustentó la tesis de grado de doctor: *Relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos Lima- Perú.* Quien arriba a la siguiente conclusión: El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. 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 las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

d) Flores (2007) sustentó la tesis de grado de magíster: Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A. Institución: UNMSM, Lima-Perú. Concluye: El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Esto no ocurre en muchas empresas y de aquí que para llegar a un nivel donde los empleados alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorando el clima organizacional de la empresa farmacéutica e incrementando la productividad y el rendimiento laboral. Es por este motivo que se desarrolla en una empresa farmacéutica llamada "Corporación Infarmasa S.A". Los resultados de esta investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado, así mismo que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal, también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se siente totalmente identificados con la empresa. Por otro lado recomienda a la empresa establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico del trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional, también se debe aplicar el desarrollo organizacional orientando a la estructura orgánica funcional, estructura empresarial y procesos industriales. De igual modo se debe establecer el trabajo en equipo en el que se incluya la cooperación, la asistencia, disciplina y conflicto. El departamento de relaciones humanas debe de encargarse del desarrollo, capacitación, evaluación y proyección del personal para garantizar el conocimiento de las metas políticas y procedimiento. De la misma forma, recomienda a la empresa mantener los incentivos monetarios y no monetarios al igual de promover el desarrollo potencial creativo del

personal. Así mismo se recomienda desarrollar diversas actividades de la empresa que ayuden al mantenimiento del buen clima organizacional.

2.1.3. LOCAL

a) Soto (2013) sustentó la tesis de grado de licenciado: "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica – Periodo - 2012"; Concluye: Manifiesta que se ha determinado que el Clima Organizacional se relaciona de forma directamente con el Desempeño Laboral, la prueba de independencia Chi cuadrado tiene asociado un contraste de significancia de sig= 0,00 <0,05; así mismo se determinó que la intensidad de la relación entre las variables es de 67,7% que dentro del dominio probabilístico es alta. Asimismo se ha determinado que el nivel regular prevalece en cuanto al Clima Organizacional con un 55.6% y que en cuanto al Desempeño Laboral también el nivel medio prevalece con un 55.6% de los casos. Se ha determinado que el Clima Organizacional en su dimensión físico se relaciona de forma directa con el Desempeño Laboral, la prueba de independencia Chi cuadrado tiene asociado un contraste de significancia de sig= 0,00 <0,05; asimismo se ha determinado que la intensidad de la relación entre las variables es de 58,12% que dentro del dominio probabilístico es alta. Asimismo se ha determinado que el nivel regular prevalece en cuanto al Clima Organizacional en su componente físico con un 63.0%.

b) Huamán & Otahe (2005) sustentó la tesis de grado de licenciado: Relación *del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en el Primer Nivel de Atención de Salud en la Localidad de Huancavelica;* Concluyen: que en el primer nivel de atención de salud en la localidad de Huancavelica, existe un clima organizacional desfavorable, del personal de salud que labora en los centros de Santa Ana y Ascensión. La presencia de esta se debe a que los jefes de los establecimientos, no poseen plena confianza en sus empleados, percibiéndose un clima de temor, e inestabilidad laboral, por la que la interacción entre los superiores y sub ordinados es casi nula,

produciéndose conflictos laborales. De acuerdo a estos resultados se recomienda; promover educación y capacitación a los jefes y supervisores de salud para proporcionar información sobre técnicas de motivación refuerzo, aprendizaje y comunicación efectiva para que sirvan de estrategias en el manejo del personal.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. De acuerdo con algunas de las investigaciones realizadas, el estudio acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto.

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Brunet (1987) afirma: "Es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación a diversos elementos del proceso administrativo y de la administración del potencial humano y por ende en relación a la empresa donde trabaja". (pág. 20).

Según Chiavenato (1999) "Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento" (pág. 8). Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Según Rodríguez (1999) afirma:

> Conjunto de factores que los miembros de una organización aprecian de sus vivencias, experiencias y percepciones organizacionales. El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico

> en el que éste se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (pág. 159)

Las percepciones que tienen los empleados de una empresa sobre el clima organizacional determinan su comportamiento individual dentro de la organización, considerada entonces como una variable interviniente entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados. Es por ello que plantea la siguiente definición de clima organizacional: "Es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos, que se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización" (Goncalves, 2007, pág. 26).

2.2.1.1. CARACTERÍSTICAS

Las características propias del concepto de clima. "El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad" (Méndez, 2006, pág. 108). Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

- Es un constructor de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.
- Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas.

- Es resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.
- Es susceptibles de cambios en corto tiempo.
- Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etcétera.
- Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menor que resulta de los mismos.
- Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencias de la calidad de las relaciones sociales.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

2.2.1.2. IMPORTANCIA

Según Brunet (1987) afirma:

> **a)** Ayuda a evaluar las fuentes de conflicto, de stress o de la insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. **b)** Es conveniente para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos hacia los cuales debe dirigir sus intervenciones. **c)** Permite seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir. (pág. 20)

2.2.1.3. DIMENSIONES

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

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

Louffat (2010) para poder conocer el clima organizacional entendemos que este debe abarcar una serie de factores centrados en el proceso administrativo y en la administración del potencial humano.

a) **Planeación:** Es necesario medir el grado y características de satisfacción del personal en relación a:
   - Visión
   - Misión
   - Objetivo de la empresa
   - Estrategias
   - Políticas
   - Cronogramas
   - Presupuesto

b) **Organización**: Es necesario medir el grado y características de satisfacción del personal en relación a:
   - Modelo organizacional
   - Organigrama
   - Manuales
   - Condicionantes organizacionales
   - Componentes organizacionales

c) **Dirección:** Es necesario medir el grado y características de satisfacción del personal en relación a:
   - Liderazgo
   - Motivación
   - Comunicación
   - Negociación
   - Conflictos

d) **Control:** Es necesario medir el grado y características de satisfacción del personal en relación a:

- Tipos
- Proceso
- Indicadores
- Momentos

e) **Procesos de potencial humano:** Es necesario medir el grado y características de satisfacción del personal en relación a:

- Diseño organizacional y de puestos
- Reclutamiento
- Selección
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Administración de carrera
- Remuneraciones y compensaciones.

Cuadro 1. Comparación de las Dimensiones del Clima Organizacional.

Forehand & Gilmer (1964).	Friedlander & Margulies (1969).	Gavin (1975)
1.Tamaño de la Organización. 2.Estructura Organizacional. 3.Complejidad Sistemática de la Organización. 4.Estilos de Liderazgo. 5.Orientación de Fines.	1.Empeño. 2.Obstáculos o Trabas. 3.Intimidad. 4.Espíritu de Trabajo. 5.Actitud. 6.Producción. 7.Confianza. 8.Consideración.	1.Estructura Organizacional. 2.Obstáculos. 3.Recompensa. 4.Espíritu de Trabajo. 5.Confianza y Consideraciones por parte de los Administradores. 6.Riesgo y Desafíos.
Maish, (2004)	Litwin y Stringer (1968)	Meyer (1968)
1. Estructura Organizacional. 2. Estilos de Liderazgo. 3. Motivación.	1.Estructura Organizacional. 2.Responsabilidad. 3.Recompensa. 4.Riesgo. 5.Apoyo. 6.Normas. 7.Conflicto. 8.Calidez 9.Identidad	1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas. 4. Recompensas. 5. Claridad Organizacional. 6. Espíritu de Trabajo.

Likert (1967)	Pritchard y Karasick (1973)	Schneider y Bartlett (1968)
1. Método de Mando. 2. Naturaleza de las Fuerzas de Motivación. 3. Naturaleza de los Procesos de Comunicación. 4. Naturaleza de los Procesos de Influencia y de Interacción. 5. Toma de Decisiones. 6. Fijación de los Objetivos o de las Directrices. 7. Proceso de Control. 8. Objetivos de Resultados y de 9. Perfeccionamiento.	1. Autonomía. 2. Conflicto contra Cooperación. 3. Relaciones Sociales. 4. Estructura Organizacional. 5. Recompensa. 6. Relaciones entre rendimiento y remuneración. 7. Motivación. 8. Estatus. 9. Flexibilidad e Innovación. 10. Centralización. 11. Apoyo.	1. Estructura Organizacional. 2. Apoyo Proveniente de la Dirección. 3. Conflicto. 4. Interés por los Nuevos Empleados. 5. Independencia de los agentes. 6. Satisfacción.
Steers (1977)	**Newman (1977)**	**Campbell & Stanley (1966)**
1. Estructura Organizacional. 2. Refuerzo. 3. Centralización de Poder. 4. Posibilidad de Cumplimiento. 5. Formación y Desarrollo. 6. Seguridad Contra Riesgo. 7. Apertura Contra Rigidez. 8. Estatus y Moral. 9. Reconocimiento y Retroalimentación. 10. Competencia y Flexibilidad Organizacional.	1. Estilo de supervisión 2. Característica de la tarea 3. Relación entre el desempeño y recompensa 4. Motivación laboral 5. Equipo y distribución de personas y materiales 6. Entrenamiento 7. Políticas sobre toma de decisiones 8. Espacio de trabajo 9. Presión para producir 10. Responsabilidad e importancia del trabajo	1. Autonomía individual 2. Estructura 3. Orientación de la recompensa 4. Consideración, calidez y apoyo

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia las dimensiones que analizaron distintos autores que inciden en el clima organizacional y haciendo una observación exhaustiva al personal administrativo de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado *EMAPA*-Huancavelica, 2013 se define las dimensiones más resaltantes que atiendan a las diferencias entre departamentos y a su vez que apunte, además, a develar el clima de la organización como un todo. Con estas dimensiones se conseguirá tener una imagen acertada tanto de cada

uno de los Departamentos como de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado *EMAPA*-Huancavelica, 2013 en general; así como también lo temas conflictivos, para dar recomendaciones y acciones que debe implementar la empresa municipal de agua potable y alcantarillado *EMAPA*-Huancavelica, 2013 a corto, mediano y largo plazo. Por tanto las dimensiones a estudiar en la empresa municipal de agua potable y alcantarillado *EMAPA*-Huancavelica, 2013 fue el modelo de Maish (2004) los estudios de Clima Organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definido como variables de evaluación y medición. Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son estructura organizacional, estilos de liderazgo y motivación.

1. **Estructura Organizacional:**

   Según Robbins (2000) define como se divide, agrupa y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Una estructura es la división del trabajo en actividades y sub actividades elementales reconoce dimensiones criticas tales como: funciones cumplimiento de aquellas funciones necesarias para la consecución de la misión planteada por la organización (funciones de apoyo y funciones de operación); productos; mercado, etc. En la medida que las organizaciones crecen, desarrollan roles más especializados y se definen departamentos formados también por el criterio de especialización.

   La estructura organizacional representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y mal estructurado.

a) **Una estructura organizacional, en su diseño debe tener en cuenta ciertos aspectos para concretar su estructura en elementos claves como los siguientes:**

- **Jerarquización de Puestos;** a través de la cadena de mando en las distintas unidades de la estructura, asignando responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades. Ejemplo Gerente.
- **División del Trabajo;** a través de la agrupación de puestos, por divisiones operativas necesarios en una organización: ejemplo departamento de comercialización.
- **Definición de puestos;** a través de la descripción adecuada de los puestos, tomando en cuenta actividades específicas en cada una de las áreas o secciones de la organización, ejemplo sección ventas.
- **Asignación de tareas;** a través de la separación de funciones, de las actividades y tarea dentro de la organización, de acuerdo con el proceso administrativo establecido; ejemplo, autorización, registro, custodia del encargado de facturación en ventas.

b) **Elementos de la Organización: (requerimientos)**

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

c) Principios de una organización

- **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

d) Finalidad de la organización

Es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros en una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. La estructura nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. Así, la estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa.

e) Fase

- **Fase de formulación de la misión y objetivo:** En esta fase se definen y elaboran los objetivos que los responsables de las organizaciones quieren conseguir. Si son varias personas, tendrán que ponerse de acuerdo respecto a cuales son los objetivos prioritarios de la organización.
- **Fase de descripción de funciones:** en esta fase se define las actividades que es necesario realizar para alcanzar los objetivos marcados y se agrupan las tareas de cada puesto concreto dentro de la estructura.
- **Fase de elaboración de la estructura:** en esta fase se define una estructura mediante la distribución de las tareas, las atribuciones (capacidad de decisión de los distintos

puestos) y las responsabilidades de cada sujeto. Se divide el trabajo, se distribuyen los cargos de poder y se establece qué puesto dependen de otros.

f) Estructuras más comunes:

- **Estructura funcional**: en la estructura funcional, el trabajo se divide según las funciones que se realizan. En estas organizaciones, las áreas de vetas, marketing o finanzas se distinguen claramente como funciones diferentes que necesitan distintas habilidades y conocimientos.
- **Estructura divisional:** en la estructura divisional, frecuente en empresas con varias líneas de productos, las distintas unidades tienen una mini- estructura funcional propia. Es decir, cada unidad tiene su propia area de marketing, recursos humanos, finanzas, etc. El criterio para hacer la división puede ser geográfica, por mercado, por línea de producto por temas legales, u otros. De esta forma, la corporación divisional es, simplificando, como un gran conglomerado compuesto por pequeñas empresas organizadas funcionalmente.
- **Estructura horizontal:** típicamente, las estructuras funcionales o divisionales de las grandes corporaciones resultan en una proliferación de mandos intermedios, con la tarea de vincular las políticas emanadas de la alta dirección con el trabajo cotidiano de los empleados de línea. Sin embargo, es frecuente que esta estructura obstruya los flujos de información, la transmisión de la cultura y los valores, y distancie la dirección general y la estrategia de los trabajadores en contacto con el cliente.
- **Estructura matriciales:** En las estructuras matriciales, frecuentes en consultoría y otras empresas que organizan su trabajo por proyectos, los empleados tienen dos jefes.

g) **Existen 6 elementos claves a los que necesitan enfocarse los directivos cuando diseñan la estructura de una organización. Estos son:**

- Especialización laboral
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Tramo de control
- Centralización y descentralización
- Formalización

2. Liderazgo:

En primer lugar tendríamos que conceptualizar el termino **líder,** desde el punto de vista de Blake & Mouton (citado por Munch, 2011) considera que "El líder es aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que sus subordinados se conviertan en "campeones"" (págs. 151,152). De esta conceptualización se puede concluir que el líder es la persona que tiene la capacidad de inspirar a otros, esto se debe al alto grado de conocimiento y personalidad, consiguiendo que el equipo de trabajo pueda alcanzar sus metas y cumplan con la misión de su puesto.

Existen decenas de definiciones. Vamos a conceptualizar lo que es el liderazgo, según Chiavenato (1996) afirma: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través reproceso de comunicación humana, a la consecución de un o diversos objetivos específicos" (pág. 173). Esta influencia interpersonal implica poder y autoridad y que definitivamente abarca toda manera de introducir cambios de comportamiento a las personas. Este control se presenta cuando los intentos de influir tienen éxito, es decir se logran los objetivos trazados. Y la

autoridad es el poder legítimo, esto es el poder que una persona tiene por el papel que desempeña o la posición que tiene en una estructura organizacional.

También podemos mencionar a Goleman (1999) quien escribe:

> Los líderes no nacen, se hacen, agregando que nadie nace sabiendo el modo de desarrollar las fortalezas de los demás o dirigir un equipo, eso es algo que va aprendiéndose con el paso del tiempo, la investigación realizada en este sentido ha puesto claramente de relieve que los grandes líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida y de su carrera docente en la medida en que van adquiriendo las competencias que les forman tan eficaces, y estas son competencias que cualquier persona puede aprender en cualquier momento, con motivación y voluntad adecuadas. (págs. 139-140)

Tipología de liderazgo:

A continuación se detallan las clasificaciones más frecuentes

a) **Según la formalidad en elección:**
   - **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
   - **Liderazgo informal:** emergente en el grupo

b) **Según la relación entre el líder y sus seguidores:**

   Para Chiavenato (1996) estilo de liderazgo "Son las teorías que estudian en términos de estilos de comportamiento de líder en relación a sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta" (pág. 178). De esta definición podrías concluir que el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo. Los tipos de liderazgo que pueden utilizar los gestores de una organización. Cada uno de estos

tipos de liderazgo origina un tipo distinto de clima organizacional. Los tipos de liderazgo son:

- **Liderazgo dictador:** fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirles a los demás integrantes a hacerse responsable, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- **Liderazgo autocrático:** el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- **Líder democrático:** el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- **Liderazgo paternalista:** tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- **Liderazgo liberal (laissez faire):** el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan.

- **Liderazgo transformacional:** los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. el líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- **Liderazgo transformacional carismático:** el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales accionistas de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

3. Motivación:

Etimológicamente, el termino motivación procede del vocablo latino latín motus, que significa "motivo", o de motio que significa "movimiento". La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción.

Tradicionalmente, esa disposición se suele asociar a factores internos, frente a todo aquello que "tira" o empuja al sujeto desde fuera. Así, se distingue entre:

- Motivo. Variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la atracción.
- Incentivo. Factor externo que provoca la realización de un comportamiento.

Según Chiavenato (1999) afirma:

> Motivo. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. (pág. 6)

Ambos conceptos presuponen planteamientos diferentès en la explicación de la motivación, Podemos destacar tres enfoques:

3.1. Modelos Basados en la Satisfacción de Necesidades.

Se insistirá en los elementos internos como los motores de la acción: los instintos, los impulsos o las necesidades.

Ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estimulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aun), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento**. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanzar el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción.** Si se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estimulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de

tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Figura 1. Ciclo motivacional.

Fuente: elaboración propia.

Diversos autores han intentado realizar una tipología de cuáles serían las necesidades que posibilitaría la movilización de una persona. Describimos algunas propuestas:

a) **Maslow** (1954). Necesidades básicas se orientarían según una Jerarquía. De tal manera que unas serían más prioritarias que otras, y sólo cuando estuvieron cubiertas las inferiores se podría ir ascendiendo. Maslow destacaba las siguientes:

   - **Necesidades fisiológicas.** Están en la base de la pirámide y son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

- **Necesidades de seguridad.** En general, todos tenemos tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. No es fácil vivir permanentemente a la "intemperie" y de ahí que busquemos mínimos que nos den seguridad.
- **Necesidades sociales.** Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicos y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.
- **Necesidades de estima**. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- **Necesidades de autorrealización**. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Fuente: Tomado de Munch (2011, pág. 85)

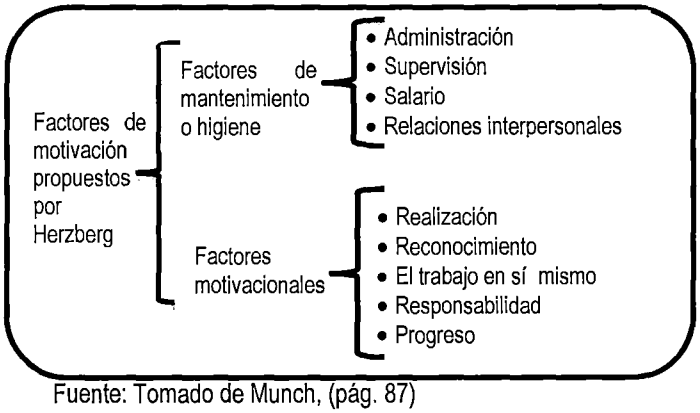
b) Herzberg (1966). Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

- **Factores higiénicos o ergonómicos.** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.
- **Factores de crecimiento o motivadores.** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada

a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Síntesis. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

Figura 3. Factores de la motivación de Herzberg



Fuente: Tomado de Munch, (pág. 87)

c) **Alderfer (1972).** Realiza una síntesis de los modelos anteriores. Para Alderfer existirían tres tipos de necesidades (E-R-G):

- **Existencia.** Necesidades básicas y materiales que generalmente se satisfacen a través de factores externos: el alimento, el sueldo, las condiciones laborales.
- **Relación.** Necesidades sociales. Implican la interacción con los demás: familia, amigos, compañeros, jefe, subordinados.
- **Crecimiento.** Necesidad de desarrollo personal. Se satisfacen cuando el sujeto logra cumplir objetivos que son importantes para su proyecto personal.

d) **McClelland (1961).** David McClelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

- **Poder.** Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; ésta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- **Afiliación.** Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denomino necesidad de afecto.
- **Logro**. Cuando ésta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos. Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predomínate de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.

3.2. Modelo Basado en los Incentivos. "¿cómo motivar: el palo o la zanahoria?"

Las teorías que se basan en el manejo de incentivos parten de un presupuesto: las personas suelen realizar comportamiento con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de

hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable.

Si queremos que se inicie o que se mantenga un comportamiento solo tenemos un medio: el reforzamiento. Se suele distinguir:

Reforzamiento positivo: la presencia de un estímulo reforzador ante la emisión de una conducta incrementa la probabilidad de repetir esa respuesta. Se le suele aplicar también el término de condicionamiento de recompensa, ya que el sujeto es premiado por la ejecución de un determinado comportamiento.

Reforzamiento negativo: como consecuencia de la realización de una conducta se puede evitar o dejar que actué algo desagradable. Así, en el origen de muchas asociaciones está el planteamiento de alternativas para afrontar una situación social que no es placentera.

3.3. Modelos Cognitivos, "No todos somos iguales".

a) Modelo de equidad

- Inputs. Las aportaciones o contribuciones que el sujeto aporta al trabajo. Formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tiempo de dedicación, tareas realizadas, etc.
- Outputs. Los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtiene del trabajo: salario, prestigio, estatus, reconocimiento, etc.

b) Modelo de expectativas

- Expectativas. ¿Qué imagen construye el sujeto de si mismo? ¿Tiene formación? ¿Esforzando obtendrá lo que pretende?

- Instrumentalidad. ¿Qué consecuencias tendrá el rendimiento? Si consigue un determinado resultado ¿servirá para algo?
- Valencia. ¿Qué valor aporta a la persona cierta actividad?.

c) Modelo de fijación de metas u objetivos

- Conocimiento. Se ha de conocer la meta los medios para conseguirla.
- Aceptación. Ha de existir acuerdo sobre lo que se desea realizar.
- Dificultad. Las metas deben ser difíciles, pero no imposibles. Deben de superar un reto, pero no han de ser inalcanzables.
- Especificidad. Cuando más concreto sea el objetivo, más fácil será aglutinar los esfuerzos de todos para alcanzarlo.

2.2.1.4. FUNCIONES

En la siguiente tabla se muestra las 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.

NOMBRE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
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

NOMBRE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
	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.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.5. . FACTORES

Algunos de los factores considerados para el estudio del clima organizacional según Torrecilla (2003) son los siguientes

- variables del ambiente físico: espacio, ruido, climatización, luz.
- variables estructurales: tamaño y estructura organizacional, estilo de liderazgo.
- variables del ambiente social: conflictos, comunicaciones.
- variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones.

Estas variables configuran el clima organizacional a través de la percepción que los miembros de la organización tienen de ellas.

2.2.1.6. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Barroso (2004) Distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

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. Aquí también, el clima tiende ha ser cerrado y desfavorable.

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.

2.2.1.7. 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 organizacional 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 organizacional 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.

2.2.1.8. BENEFICIOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
- Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
- Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
- Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactores y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
- Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
- Definir acciones de mejora.
- Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.

- Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.
- 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

En cuanto a la variable de Satisfacción Laboral, para sustentar teóricamente la misma, objeto de estudio en esta investigación se tomarán autores de reconocida trayectoria en el ámbito de la Gerencia de Recursos Humanos, específicamente los que mayores aportes han hecho al conocimiento científico sobre satisfacción laboral y calidad de vida laboral.

Según Zuluaga & Giraldo (2001) el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene

componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional.

Por su parte Chiavenato (2002) considera que 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.

Según Robbins (1996) afirma que la satisfacción laboral es:

> El conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, manifestando actitudes positivas cuando se está satisfecho con el puesto, mostrando en cambio actitudes negativas si se está insatisfecho". También nos "indica 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. (pág. 135)

2.2.2.1. IMPORTANCIA

Según Peiro (2009) plantea:

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.

2.2.2.2. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Según Robbins (2000) 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 interpersonales
- El reconocimiento a la labor desempeñada.

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. 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.

El reconocimiento resulta también una dimensión importante. Es cuando la organización da crédito al esfuerzo que cada persona o grupo de personas ejecuta en las tareas asignadas para el logro de los objetivos organizacionales. Percepción del trabajador sobre las recompensas que generan sentimiento positivo por ejecutar sus tareas. 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.

2.2.2.3. FACTORES DETERMINANTES

Al respecto Robbins (1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

a) Satisfacción con el trabajo en si – 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 (Robbins S. P., 1999). Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción en el trabajo y el desafío debe ser moderado, ya que un reto demasiado

grande crea frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, reduciendo su satisfacción.

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 & 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.
- Identidad 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 la vida 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.

b) Sistema de recompensas justas

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral, las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo, sistema de salarios y políticas de ascenso que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente, sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho. Este sistema de recompensas 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 (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

c) Condiciones favorables de trabajo

Es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el

punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque una mala iluminación puede afectar la vista así como los nervios.

Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos.

El medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano es de importancia para la satisfacción laboral, este se encuentra relacionado con la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

d) Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

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).

2.2.2.4. CAUSAS

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.

Robbins (1999) 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.

2.2.2.5. CONSECUENCIAS

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.
Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral.

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

- Inhibición.
- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.
- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

Robbins (2004) indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

- **Años de carrera profesional.** A medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrase una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años, esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.
- **Expectativas laborales.** Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de

selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales.

Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce si se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción. La naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal y las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral de los empleados.

2.2.2.6. Efectos de la satisfacción laboral.

Robbins (2004) señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

a) **Satisfacción y productividad.** Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos.

   La productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se 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 probabilidades de

ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo

b) **Satisfacción y ausentismo.** Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo.

Los empleados insatisfechos no siempre plantean su ausencia, si bien les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes. Aunque el ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, como el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y el verificar el expediente laboral.

Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante las llegadas tarde, quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, también llamados retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos

cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan retraimiento físico de su participación activa en la empresa. Este fenómeno suele impedir que se complete el trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros de trabajo, aunque puede haber razones legitimas para llegar tarde algunas veces, los retardos frecuentes son síntomas de actitudes negativas que requiere atención gerencial.

c) **Satisfacción y rotación.** La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual. La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. El nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior. ¿Por qué? La organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a esta gente. Reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, entre otros. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre.

2.2.2.7. Cómo expresan los empleados su insatisfacción.

Robbins & Coulter (1996) establecen que "La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas. Por ejemplo, más que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedades de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo" (pág. 415). Existen cuatro respuestas

que difieren entre sí en dos dimensiones, constructividad / destructividad y actividad /pasividad.

- Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto".
- Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan las variables de desempeño, productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias. Ayuda a entender situaciones como la que a veces se dan entre trabajadores sindicalizados, entre los que una poca satisfacción laboral coincide con una rotación escasa. Los trabajadores sindicalizados manifiestan su insatisfacción mediante procedimientos de queja o negaciones contractuales formales. Estos medios de expresión les permiten mantenerse en sus puestos al tiempo que se convencen de que actúan para mejorar la situación.

Muñoz (1990) 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" (pág. 293).

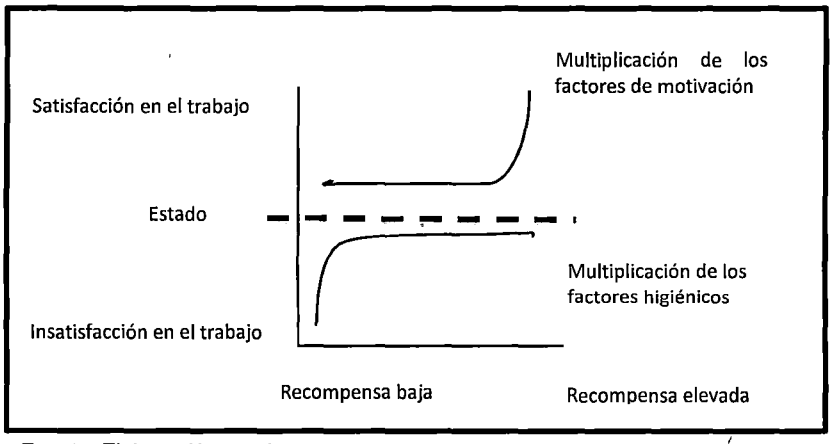
2.2.2.8. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, de las relaciones que en el mismo se llevan a cabo y del nivel motivacional hacia el mismo, se ha generado.

1. **Teorías situacionales**

   La teoría de los dos factores de Herzberg (1966) 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).

Figura 4. La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

a) **Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

   Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

   Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se

hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

b) **Factores motivacionales o factores intrínsecos,** están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de

atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el

trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar

con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Cuadro 2. Factores motivacionales y factores higiénicos.

Factores Motivacionales	**Factores Higiénicos**
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Herzberg

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los

resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El clima organizacional en su dimensión estructura organizacional se relaciona significativamente con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013
- El clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.
- El clima organizacional en su dimensión motivación se relaciona significativamente con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

2.4. VARIABLE DE ESTUDIO

- **VARIABLE 1**

  Clima Organizacional.
- **VARIABLE 2**

  Satisfacción Laboral.

2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE LA VARIABLE E INDICADORES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima Organizacional	Según Chiavenato (1999) "Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento" (pág. 8).	El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, liderazgo y motivación todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento de los individuos.	Estructura Organizacional	• Diseño organizacional • Infraestructura física • Normas y procedimiento • Condiciones de trabajo
			Estilos de Liderazgo	• Autoritario • Democrático • Liberal • Transformacional
			Motivación	• Salario • Incentivos • Prestaciones • Seguridad • Aspiraciones Personales
Satisfacción Laboral	Según Robbins (1996) "el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, manifestando actitudes positivas cuando se está satisfecho con el puesto, mostrando en cambio actitudes negativas si se está insatisfecho" (pág. 135).	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.	Bienestar en el Trabajo	• Compromiso con el trabajo • Competencias y Expectativas • Logro de objetivo • Buen desempeño
			Relaciones Inter personales	• Reuniones de trabajo • Interacción Grupal • Trato equitativo
			Reconocimiento	• Promoción y Ascenso • Oportunidades para Crecer • Premios

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se realizó en el Distrito, Provincia y Departamento de Huancavelica; en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA*.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo Básica porque se busca explicar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, 2013 para de esta manera plantear criterios de mejora para el Clima Organizacional.

Según Sánchez & Reyes (1998) definen el tipo de investigación básica, pura y fundamental "nos lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tiene objetivos prácticos específicos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes" (pág. 13).

El investigador en este caso se esfuerza por conocer y entender mejor algún asunto o problema, sin preocuparse por la aplicación práctica de los nuevos conocimientos adquiridos.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación se enfoca en lo **Descriptivo - Correlacional.**

Según Gomero & Moreno (1997)

> **Investigación Descriptiva:** Consiste en medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.
>
> **Investigación Correlacional:** Consiste en medir dos o más variables, que se pretende ver si están o no relacionados en los mismos sujetos y después se analiza la correlación (covariación). Intenta medir como el cambio de valor en una variable alterna o provoca variaciones en la otra. (pág. 74)

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. MÉTODO GENERAL

El método general de investigación utilizado fue el Método Científico.

Al respecto Oseda et al., (2011) manifiestan:

> Si partimos de la premisa de que la ciencia es la inculcación consciente o inconsciente de una determinada concepción del mundo que realizan las clases sociales a fin de controlar la práctica social de los hombres y de la investigación científica, es una parte de las ciencias de la conducta cuyo propósito es comprender, explicar predecir esta práctica social, dentro de una realidad social compleja, multivariada, de difícil aprehensión ante los ojos del investigador; nos daremos cuenta cuan útil es el uso del método científico, como método universal, que nos guiará a escoger las metodologías perspectivas científicas correctas. (Pàg.75)

En su aplicación del método científico se han seguido los siguientes pasos:

a) Determinación del objeto del estudio: Lo constituyo los niveles del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica.

b) Plantear y fundamentar el problema: Lo constituyo los síntomas y causas del problema referente a la incidencia de la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

c) Aplicación de distintos tipos de análisis y el nivel de profundidad del estudio para alcanzar una visión clara del objeto de la investigación.

d) Deducir y/o corroborar la hipótesis de investigación. Esta etapa se logró al corroborar con los datos empíricos el sistema de hipótesis manejado a fin de convertirlo en una tesis.

3.4.2. MÉTODOS ESPECÍFICOS

Según Oseda et al,. (2011) plantean:

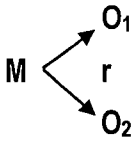
> **Deducción.** Parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular en la deducción se comparan las características de un caso objeto con la definición que se ha acordado para una clase determinada de objetos y fenómenos.
>
> **Inducción.** Se trata de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión a otros casos u ocasiones semejantes que pueden presentarse en el futuro o en otras latitudes.
>
> **Análisis.** Consiste en la separación de las partes de un todo a fin de estudiarlas por separado así como examinar las relaciones entre ellas.
>
> **Síntesis.** Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad. La síntesis se da en el planteamiento de la hipótesis. (pág. 78)

- El Método Analítico – Sintético.- Se utilizó fundamentalmente para la construcción del marco teórico de la investigación en base a las teorías más actuales del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

- Inductivo – Deductivo.- Se utilizó fundamentalmente para la explicación de las inferencias y generalizaciones luego de las mediciones realizas a las variables que se presenta en forma de cuadros.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizó el diseño no experimental: transeccional - correlacional, cuya notación es:



Donde:

M : Muestra de estudio.

O_1 : Observación del Clima Organizacional.

O_2 : Satisfacción Laboral.

r : Relación entre las variables.

Al respecto Campbell & Stanley (1966) manifiestan que el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, en este sentido clasifican los diseños en experimentales y no experimentales.

Sampieri (2004) los diseños transeccional-correlacionales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no te categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean estas puramente correlaciónales o relaciones causales. En estos diseños los que se miden- analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado.

Así pues de acuerdo al esquema del diseño de la investigación, en primer lugar se identificó la muestra de estudio y luego se procedió a la observación o medición de las variables en un determinado momento y obtener la relación.

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO

3.6.1. POBLACIÓN

Según los hermanos Lozano et al., (2007) afirman "Es el conjunto de sujetos, objetos o cosas con una característica y atributo especial" (pág. 155).

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo (1997) afirma "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (pág. 114). En tal sentido la población para el presente trabajo lo conformaron todos los trabajadores administrativos contratados y permanentemente de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, 2013 cuya cantidad se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Estructura de la población.*

Tipo	Población	%
Alta Dirección	12	24
Administrativos	38	76
Total	**50**	**100**

Fuente: Portal de *EMAPA*.

3.6.2. MUESTRA

La muestra se considera "como cualquier sub conjunto de la población" (Tomàs, 2007, pág. 15). Según Oseda et al,. (2011) afirman "Cuando la población es relativamente pequeña no hace falta determinar la muestra, en este caso a la muestra se le denomina "Muestra - poblacional" o "Muestra censal" (pág. 144). Así pues por el tamaño de la población, la muestra lo conforman todos los sujetos de la población, de tal manera que manténgalas propiedades de esta y su representatividad; es decir nuestra muestra será censal.

Tabla 2. *Estructura de la muestra.*

Tipo	Cantidad	%
Alta Dirección	12	24
Administrativos	38	76
Total	**50**	**100**

Fuente: Elaboración propia.

3.6.3. MUESTREO

De acuerdo con Meléndez (2011) el muestreo es la técnica para elegir los sujetos de la muestra. De esta manera de acuerdo a la estructura poblacional, y la muestra se eligió el muestreo intencional o no probabilístico.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo con Bunge (2002) citado por Méndez (2001) "las técnicas dependen de la naturaleza del conocimiento disponible, de los requisitos o exigencias de precisión, así como de la inteligencia y la habilidad del investigador encargado de aplicar la técnica" (pág. 111).

Según Oseda et al,. (2011) plantean:

> **La observación.** Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.
>
> **La encuesta.** La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.
>
> **El fichaje.** Es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación. (pág. 147)

De esta manera se entiende técnica de investigación al conjunto de procedimientos coherentes con el hecho estudiado y con los recursos disponibles, conducente a la

generación de información pertinente para la investigación. En la siguiente tabla se muestra las técnicas utilizadas en la investigación.

Tabla 3. *Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.*

TÉCNICA	INSTRUMENTO
La observación	• Fotografías, grabaciones, etc.
De investigación documental	• Libros de Clima Organizacional. • Libros de Satisfacción Laboral.
Fichaje	• Fichas de citas textuales, utilizadas fundamentalmente para la copia de secciones de los libros. • Fichas de paráfrasis, para expresar las opiniones de los investigadores respecto a los libros leídos.
De investigación de campo	• Cuestionario de encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Fuente: Elaboración propia.

3.7.1. CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El cuestionario de encuesta fue elaborado utilizando la metodología de cinco puntos de Likert según la siguiente escala:

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

La elaboración del cuestionario tuvo los siguientes pasos:

1. *Preparación de los ítems iniciales*; se elaboran una serie de enunciados afirmativos sobre el tema Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, el número de enunciados para la primera variable es 33 y 30 para la segunda variable.
2. Administración de los ítems a una muestra representativa de la población denominada prueba piloto. Fueron 15 casos administrados.
3. Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.

4. Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas como el coeficiente alfa de cronbach, se seleccionan los datos ajustados al momento de efectuar la discriminación en cuestión, y se rechazan los que no cumplan con este requisito.

3.7.2. VALIDEZ DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Concordando con Ander-Egg (2011) la validez interna se refiere a la correspondencia de la información recopilada con las variables y sus dimensiones, que inicialmente fueron planteados en la investigación. La validez externa se refiere a que los resultados obtenidos mediante la encuesta sean generalizables a toda la población.

En ese sentido, para el instrumento de medición elaborado la validez se ha determinado mediante la opinión de tres expertos o jueces cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 4. *Análisis de informes de expertos para el instrumento de medición.*

INDICADOR	Calificación del Juez			Indicador	Decisión del indicador
	1	2	3		
Claridad	4	4	4	0,80	Aprobado
Objetividad	4	5	5	0,93	Aprobado
Actualidad	5	5	5	1,00	Aprobado
Organización	5	5	4	0,93	Aprobado
Suficiencia	4	4	4	0,80	Aprobado
Pertinencia	5	5	4	0,93	Aprobado
Consistencia	4	4	4	0,80	Aprobado
Coherencia	5	5	5	1,00	Aprobado
Metodología	4	5	5	0,93	Aprobado
Aplicación	5	5	5	1,00	Aprobado

Elaboración propia.

Para el cálculo del índice de acuerdo (IA) se usó la siguiente fórmula:

$$IA = \frac{N°\ de\ \ acuerdos}{N°\ de\ \ acuerdos + N°\ de\ \ desacuerdos}$$

Cada ítem se acepta en la dimensión si el valor del IA es mayor o igual a 0,60 (Meléndez, 2011, pág. 26) . El mismo Meléndez hace hincapié en que la validez determinada está referida a la llamada validez de contenido.

3.7.3. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para Carrasco (2001) el concepto de confiabilidad tiene que ver con el grado en que la aplicación repetida al mismo individuo produce resultados iguales. Además de las múltiples estadísticas que se utilizan, por la naturaleza de la investigación, para la determinación sea utilizado *el* coeficiente alfa de cronbach.

Como prueba piloto sea elegido un grupo de quince trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013 luego de aplicar el instrumento sobre el grupo se determinó el índice de confiabilidad del instrumento con la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left(\frac{S^2 - \sum S_i^2}{S^2}\right)$$

Siendo:

K	Número de Items
S^2	Varianza total
S_i^2	Varianzas individuales

Tabla 5. *Índice de confiabilidad de los instrumentos.*

INSTRUMENTO	CONFIABILIDAD
Clima Organizacional	$\alpha = \frac{33}{33-1}\left(\frac{102{,}45-27{,}957}{102{,}42}\right) = 0{,}75$
Satisfacción Laboral	$\alpha = \frac{30}{30-1}\left(\frac{175{,}328-39{,}694}{175{,}328}\right) = 0{,}80$

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Meléndez (2011) el valor obtenido es mayor a 0,70 por lo que se concluye que el instrumento es confiable.

En la siguiente tabla podemos observar las estadísticas de contribución a la confiabilidad luego de que el ítem correspondiente es eliminado del instrumento deferido al clima organizacional. La tabla nos muestran que en general la contribución de cada uno de los treinta y tres ítem es significativo pues al ser eliminado el ítem correspondiente no varía en forma significativa el coeficiente alfa general, por lo tanto el instrumento tienen consistencia.

Tabla 6. *Estadística total elemento del instrumento Clima Organizacional.*

Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I1	43,80	55,600	0,828
I2	43,00	52,286	0,800
I3	43,07	47,352	0,779
I4	43,60	48,686	0,790
I5	43,60	50,971	0,807
I6	43,67	59,381	0,849
I7	43,27	50,781	0,809
I8	43,73	51,067	0,797
I9	43,27	52,781	0,802
I10	43,00	52,286	0,800
I11	44,60	62,543	0,853
I12	43,93	49,924	0,836
I13	43,27	52,781	0,802
I14	43,27	52,781	0,802
I15	43,00	52,286	0,800
I16	43,73	51,067	0,797

I17	43,00	52,286	0,800
I18	43,73	51,067	0,797
I19	43,00	52,286	0,800
I20	44,60	62,543	0,853
I21	44,60	62,543	0,853
I22	44,60	62,543	0,853
I23	43,73	51,067	0,797
I24	43,27	52,781	0,802
I25	43,00	52,286	0,800
I26	43,73	51,067	0,797
I27	44,60	62,543	0,853
I28	43,27	52,781	0,802
I29	43,00	52,286	0,800
I30	43,27	52,781	0,802
I31	43,27	52,781	0,802
I32	43,73	51,067	0,797
I33	43,00	52,286	0,800

Fuente: Software Estadístico.

Tabla 7. *Estadística total elemento del instrumento de medición Satisfacción Laboral.*

Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I1	120,73	18,495	0,694
I2	120,87	21,267	0,732
I3	120,73	19,210	0,700
I4	120,87	21,267	0,732
I5	120,73	18,352	0,700
I6	120,73	21,210	0,730
I7	120,80	21,314	0,729
I8	120,87	21,267	0,732
I9	120,73	19,495	0,703
I10	120,73	19,495	0,703
I11	120,73	20,210	0,715
I12	120,80	21,314	0,729
I13	120,87	17,552	0,700
I14	120,87	21,267	0,732
I15	120,80	21,314	0,729
I16	120,87	21,267	0,732
I17	121,00	19,571	0,712
I18	120,80	19,886	0,707
I19	120,73	20,352	0,717

Item	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I20	120,87	21,267	0,732
I21	120,87	20,838	0,726
I22	120,93	18,638	0,701
I23	120,87	21,267	0,732
I24	120,80	21,314	0,729
I25	120,87	21,267	0,732
I26	120,93	20,495	0,717
I27	120,87	21,267	0,732
I28	120,73	20,638	0,722
I29	120,80	21,314	0,729
I30	120,80	19,886	0,707

Fuente: Software Estadístico.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Coordinación con el asesor del proyecto de Investigación.
- Se coordinó con la Alta Dirección de *EMAPA* a fin de coordinar para aplicar el instrumento de medición en los trabajadores.
- Se aplicó el instrumento en los sujetos de la muestra elegida.
- Se elaboró el respectivo modelo de datos y se procesó la información obtenida.
- Los resultados se presentaron en forma de tablas y gráficos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de datos se hizo de acuerdo a la estructura del instrumento de medición. Posteriormente se usó los elementos de la estadística descriptiva como son:

- Medidas de tendencia central: media, mediana, moda.
- Medidas de dispersión: desviación estándar y varianza.
- Tablas de frecuencia simple y doble entrada.
- Diagramas de barras y sectores.

Asimismo se han utilizado las técnicas de la estadística inferencial, que son:

- Prueba de correlación "r" de Pearson.
- Prueba de independencia Chi Cuadrado.
- Diagramas de dispersión.
- Modelo clásico de Pearson para la docimasia de las hipótesis formuladas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con el correspondiente instrumento de medición del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, 2013; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para la variable de estudio referida al Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 50 casos y 33 columnas casos para la primera variable y 30 columnas para la segunda variable).

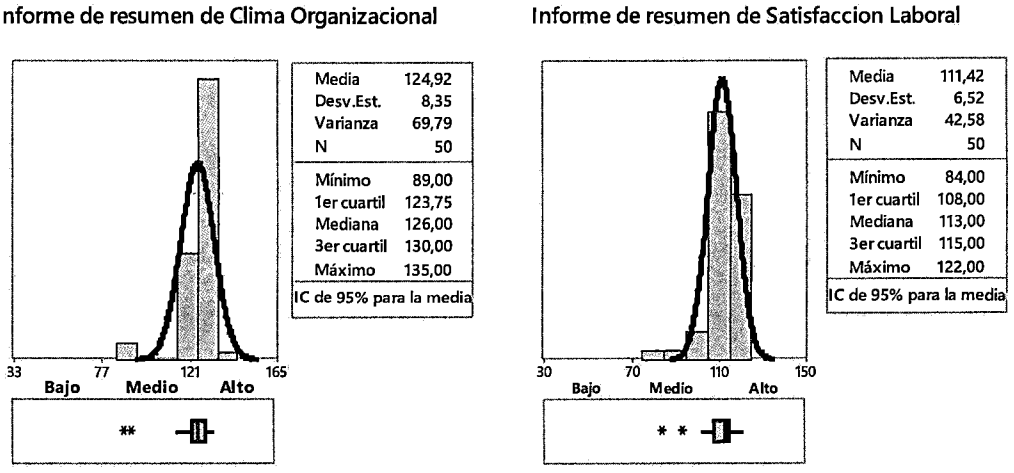
Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables y la prueba de independencia Chi Cuadrado.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 22.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Gráfico 1. *Estadísticas del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*



Elaboración propia.

En el gráfico Nº 1 se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida al Clima Organizacional la media es 124,92 que dentro del rango de la variable está tipificada como alto [121-165] asimismo la puntuación mínima es de 89 puntos y la máxima es 135 puntos, el valor de la mediana es de 126 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 8,35 y la varianza es 69,79 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la verdadera media poblacional al 95% de confianza; el histograma nos muestran que efectivamente los datos están siguiendo una distribución normal por lo cual usaremos los elementos de la estadística paramétrica.

Observamos que para la variable referida a la Satisfacción Laboral la media es 111,42 que dentro del rango de la variable está tipificada como alta [110-150] asimismo la puntuación mínima es de 84 puntos y la máxima es 122 puntos, el valor de la mediana es de 113 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 6,52 y la varianza es 42,58 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la verdadera media poblacional al 95% de confianza; el histograma nos muestran que efectivamente los datos están siguiendo

una distribución normal por lo cual usaremos los elementos de la estadística paramétrica.

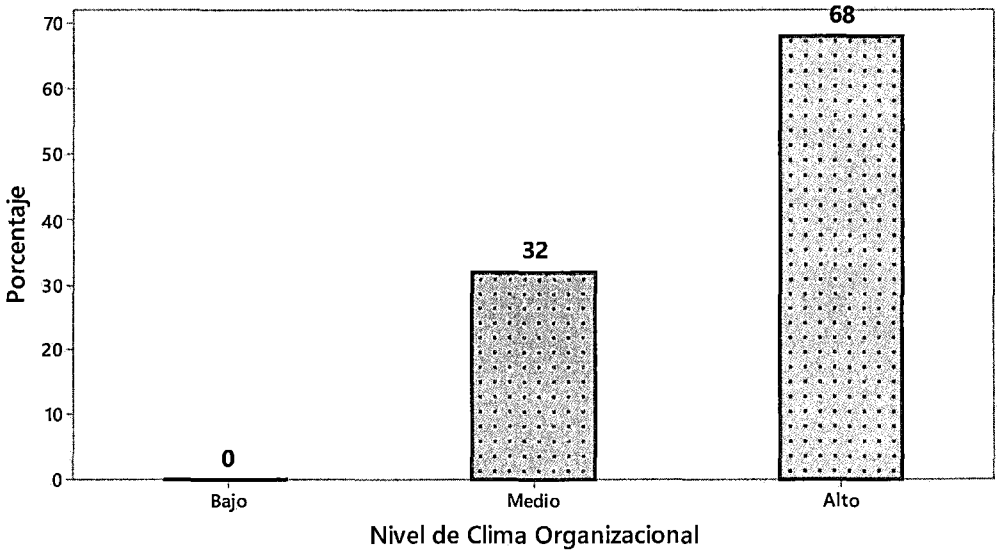
4.1.1. RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 8. *Resultados del nivel de Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-Huancavelica, 2013.*

Clima Organizacional	f	%
Bajo	-	-
Medio	16	32,0
Alto	34	68,0
Total	**50**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 2. *Diagrama del nivel de Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA -Huancavelica, 2013.*



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 8.

La tabla N° 8 muestra los resultados del Clima Organizacional del Personal Administrativo en la Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013; observamos que el 0% (0) de los casos consideran que el nivel

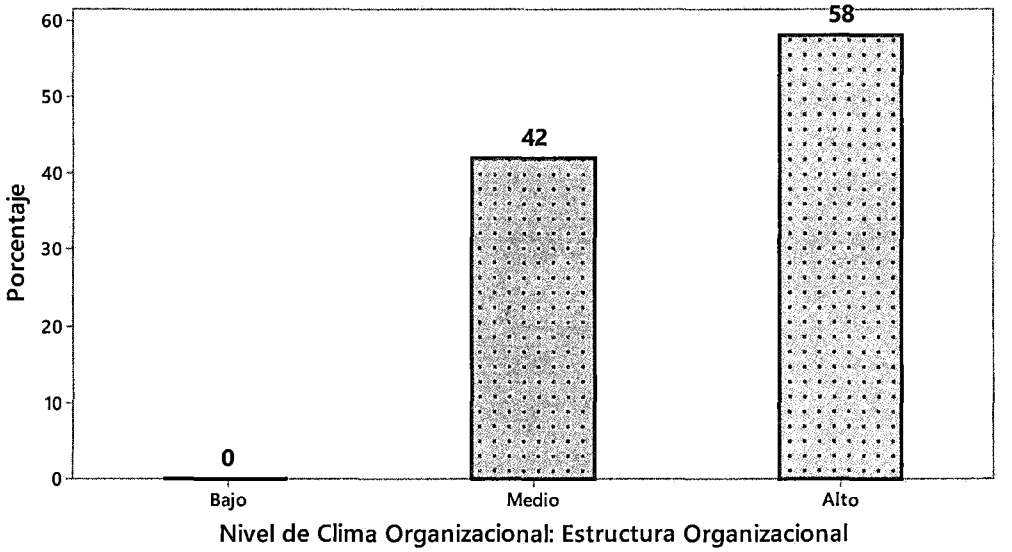
es bajo, el 32% (16) de los casos consideran que el nivel es medio y el 68% (34) de los casos consideran que el nivel es alto. Evidentemente el nivel alto está prevaleciendo en lo referente al Clima Organizacional.

Tabla 9. *Resultados del nivel de Clima Organizacional en la dimensión Estructura Organizacional del Personal Administrativo en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA -Huancavelica, 2013.*

Clima Organizacional: Estructura organizacional	f	%
Bajo	-	-
Medio	21	42,0
Alto	29	58,0
Total	**50**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 3. *Diagrama del nivel de Clima Organizacional en la dimensión Estructura Organizacional del Personal Administrativo en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA -Huancavelica, 2013.*



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla Nº 9.

La tabla Nº 9 muestra los resultados del Clima Organizacional en la dimensión Estructura Organizacional del Personal Administrativo en la Empresa

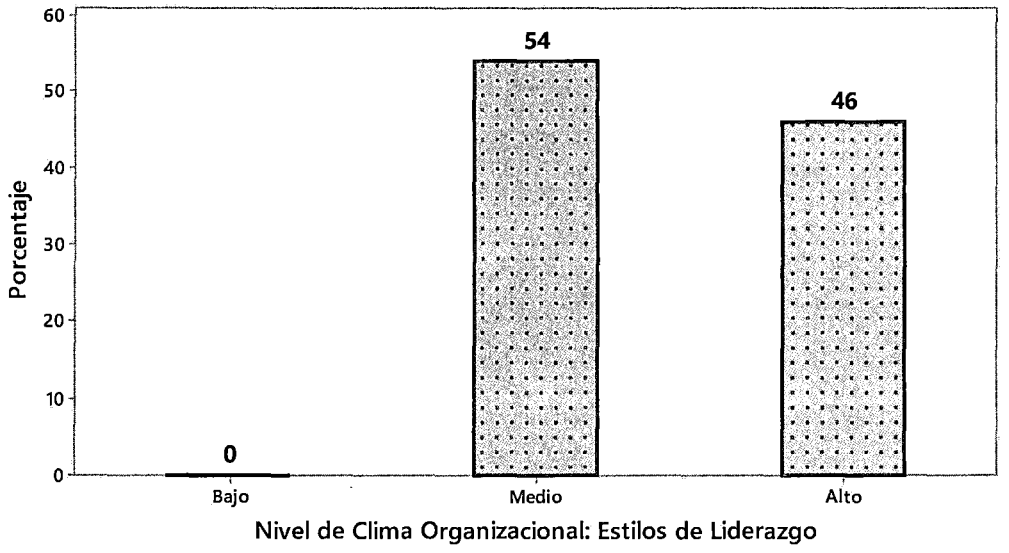
Municipal de Agua potable y Alcantarillado *EMAPA*-Huancavelica, 2013; observamos que el 0% (0) de los casos consideran que el nivel es bajo, el 42% (21) de los casos consideran que el nivel es medio y el 58% (29) de los casos consideran que el nivel es alto. Evidentemente el nivel alto está prevaleciendo en lo referente al Clima Organizacional en su dimensión Estructura Organizacional.

Tabla 10. *Resultados del nivel de Clima Organizacional en la dimensión Estilos de Liderazgo del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA -Huancavelica, 2013.*

Clima Organizacional: Estilos de Liderazgo	f	%
Bajo	-	-
Medio	27	54,0
Alto	23	46,0
Total	**50**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 4. *Diagrama del nivel de Clima Organizacional en la dimensión Estilos de Liderazgo del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA -Huancavelica, 2013.*



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 10.

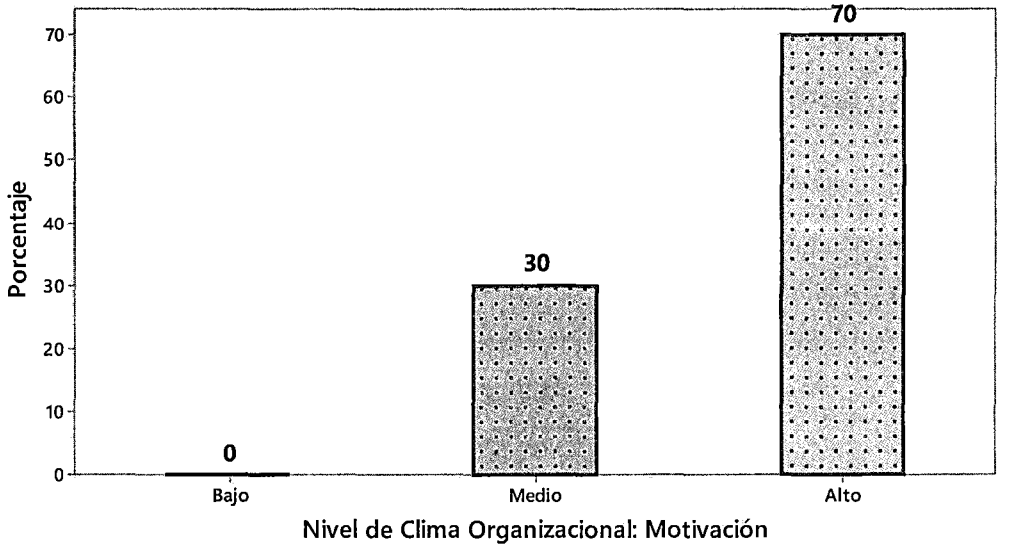
La tabla Nº 10 muestra los resultados del Clima Organizacional en la dimensión estilos de Liderazgo del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013;. observamos que el 0% (0) de los casos consideran que el nivel es bajo, el 54% (27) de los casos consideran que el nivel es medio y el 46% (23) de los casos consideran que el nivel es alto. Evidentemente el nivel medio está prevaleciendo en lo referente al Clima Organizacional en su dimensión estilos de Liderazgo.

Tabla 11. *Resultados del nivel de Clima Organizacional en la dimensión Motivación del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA -Huancavelica, 2013.*

Clima Organizacional: Motivación	f	%
Bajo	-	-
Medio	15	30,0
Alto	35	70,0
Total	**50**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 5. *Diagrama del nivel de Clima Organizacional en la dimensión Motivación del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA -Huancavelica, 2013.*



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 11.

La tabla N° 11 muestra los resultados del Clima Organizacional en la dimensión Motivación del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013; observamos que el 0% (0) de los casos consideran que el nivel es bajo, el 30% (15) de los casos consideran que el nivel es medio y el 70% (35) de los casos consideran que el nivel es alto. Evidentemente el nivel alto está prevaleciendo en lo referente al Clima Organizacional en su dimensión Motivación.

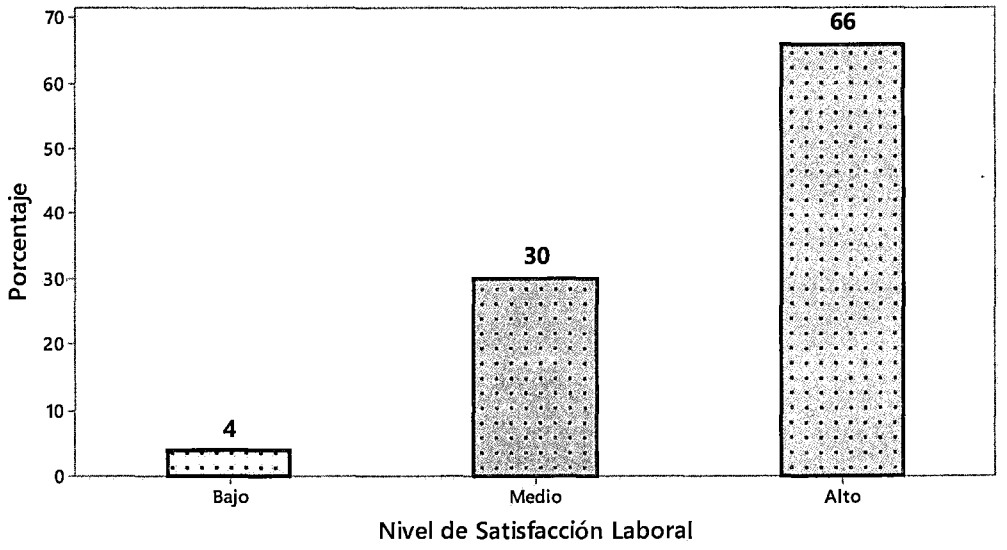
4.1.2. RESULTADOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 12. *Resultados del nivel de Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-Huancavelica, 2013.*

Satisfacción Laboral	f	%
Bajo	2	4,0
Medio	15	30,0
Alto	33	66,0
Total	**50**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 6. *Diagrama del nivel de Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-Huancavelica, 2013.*



Fuente: tabla N° 12.

La tabla N° 12 muestra los resultados de la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013; observamos que el 4% (2) de los casos consideran que el nivel es bajo, el 30% (15) de los casos consideran que el nivel es medio y el 66% (33) de los casos consideran que el nivel es alto. Evidentemente el nivel alto está prevaleciendo en lo referente a la Satisfacción Laboral del Personal

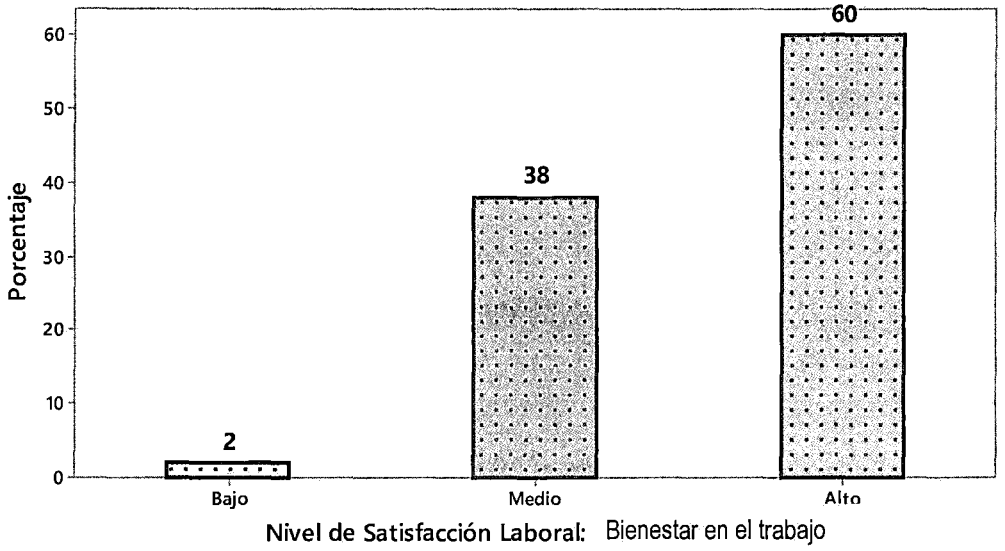
Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA-Huancavelica, 2013.*

Tabla 13. *Resultados del nivel de Satisfacción Laboral en la dimensión Bienestar en el Trabajo del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA -Huancavelica, 2013.*

Satisfacción Laboral: Bienestar en el trabajo	f	%
Bajo	1	2,0
Medio	19	38,0
Alto	30	60,0
Total	**50**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 7. *Diagrama Resultados del nivel de Satisfacción Laboral en la dimensión Bienestar en el Trabajo del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-Huancavelica, 2013.*



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 13.

La tabla N° 13 muestra los resultados de la Satisfacción Laboral en la dimensión Bienestar en el Trabajo del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013;

observamos que el 2% (1) de los casos consideran que el nivel es bajo, el 38% (19) de los casos consideran que el nivel es medio y el 60% (30) de los casos consideran que el nivel es alto. Evidentemente el nivel alto está prevaleciendo en lo referente a la Satisfacción Laboral en la dimensión bienestar en el trabajo del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA-Huancavelica, 2013.*

Tabla 14. *Resultados del nivel de Satisfacción Laboral en la dimensión Relaciones Interpersonales del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-Huancavelica, 2013.*

Satisfacción Laboral: Relaciones Interpersonales	f	%
Bajo	1	2,0
Medio	24	48,0
Alto	25	50,0
Total	**50**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 8. *Diagrama del nivel de Satisfacción Laboral en la dimensión Relaciones Interpersonales del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-Huancavelica, 2013.*

Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla Nº 14.

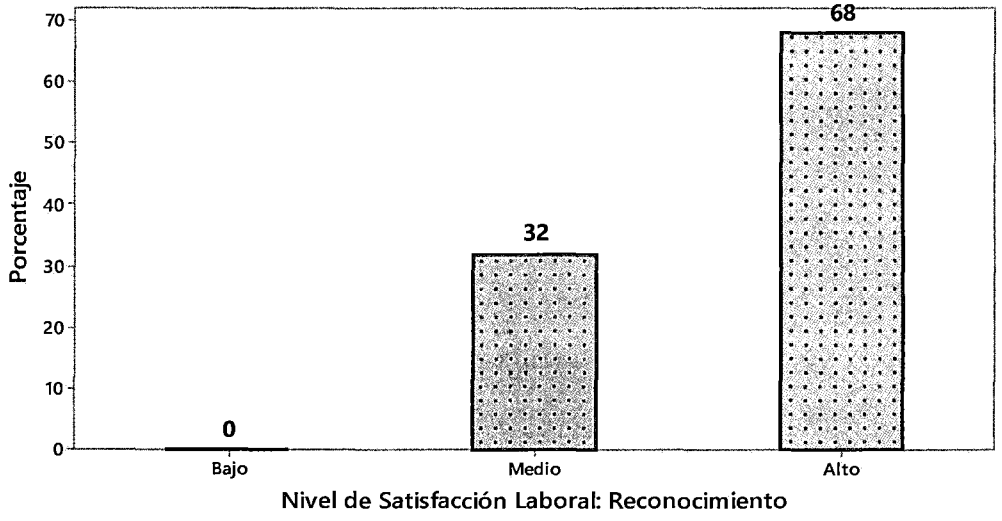
La tabla Nº 14 muestra los resultados de la Satisfacción Laboral en la dimensión Relaciones Interpersonales del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013; observamos que el 2% (1) de los casos consideran que el nivel es bajo, el 48% (24) de los casos consideran que el nivel es medio y el 50% (25) de los casos consideran que el nivel es alto. Evidentemente el nivel alto está prevaleciendo en lo referente a la Satisfacción Laboral en la dimensión relaciones interpersonales del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA-Huancavelica, 2013.*

Tabla 15. *Resultados del nivel de Satisfacción Laboral en la dimensión Reconocimiento del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-Huancavelica, 2013.*

Satisfacción Laboral: Reconocimiento	f	%
Bajo	-	-
Medio	16	32,0
Alto	34	68,0
Total	**50**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 9. *Diagrama del nivel de Satisfacción Laboral en la dimensión Reconocimiento del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-Huancavelica, 2013.*



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 15.

La tabla N° 15 muestra los resultados de la Satisfacción Laboral en la dimensión Reconocimiento del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013; observamos que el 0% (0) de los casos consideran que el nivel es bajo, el 32% (16) de los casos consideran que el nivel es medio y el 68% (34) de los casos consideran que el nivel es alto. Evidentemente el nivel alto está prevaleciendo en lo referente a la

Satisfacción Laboral en la dimensión de reconocimiento del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA-Huancavelica, 2013.*

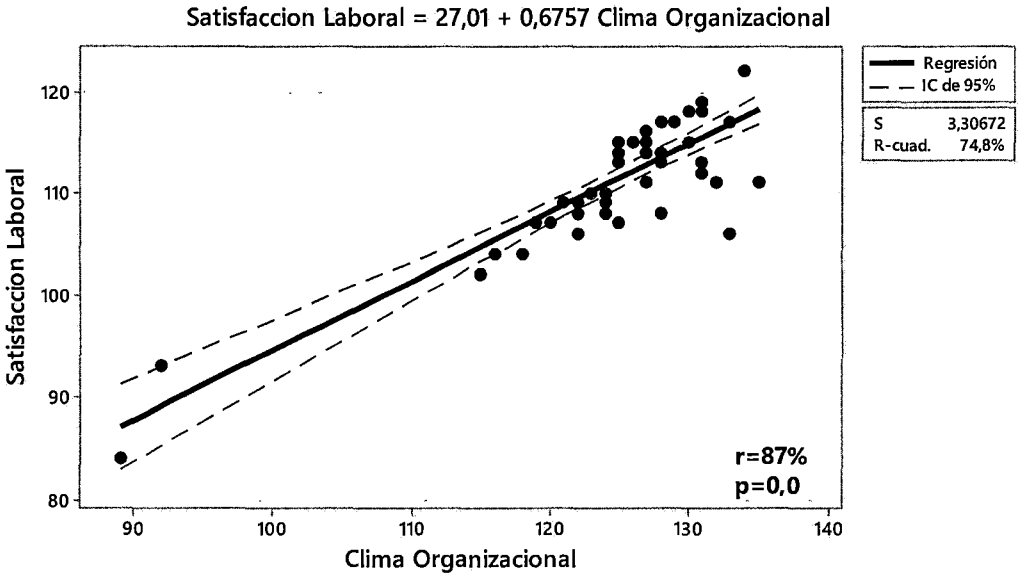
4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 16. *Resultados de la relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA - Huancavelica-Huancavelica, 2013.*

Satisfacción Laboral	Clima Organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	-	-	2	4,0	-	-	2	4,0
Medio	-	-	14	28,0	1	2,0	15	30,0
Alto	-	-	-	-	33	66,0	33	66,0
Total	**-**	**-**	**16**	**32,0**	**34**	**68,0**	**50**	**100,0**
χ^2=34			gl=2		p=0,0			

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 10. *Diagrama de dispersión del nivel de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.*



Fuente: base de datos.

Para determinar la intensidad de la relación entre las variables, utilizaremos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición para lo cual utilizaremos la estadística "r" de Pearson que según Zamora (2006) se define como:

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

Siendo:

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

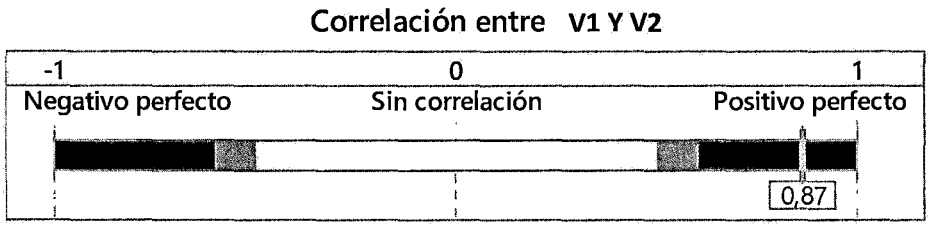
S_i: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestra:

$$r = \frac{47,16}{\sqrt{69,79} \times \sqrt{42,58}} = 87\%$$

En el gráfico siguiente observamos la significancia de la relación obtenida, notamos que dicha correlación tienen a una correlación perfecta entre las variables dentro del dominio probabilístico.

Gráfico 11. *Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables.*



La correlación positiva (r = 0,87) indica que cuando Clima Organizacional aumenta, Satisfaccion Laboral también tiende a aumentar.

Fuente: Software estadístico.

En la tabla Nº 16 se puede observar que los correspondientes niveles bajos del Clima Organizacional se corresponden de forma positiva con los correspondientes niveles bajos de la Satisfacción Laboral, lo cual indica la presencia de una correlación entre las dos variables.

Además del correspondiente diagrama de dispersión podemos conformar el hecho de que la relación entre las variables es positiva pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es de 87% y positiva, las líneas punteadas muestran los límites del correspondiente intervalo de confianza al 95% y su significatividad se evalúa en el proceso de verificación de hipótesis.

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

Para prueba de significancia estadística de la correlación, usaremos el esquema clásico propuesto por Karl Pearson.

1. SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (Ho)**

No existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alterna (H_1)**

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

$$\rho > 0$$

2. NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y NIVEL DE CONFIANZA (γ)

$$\alpha = 0{,}05 = 5\% \quad \Rightarrow \quad \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

3. ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "*t*" con 48 grados de libertad:

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

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 48 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,677 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

4. CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

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

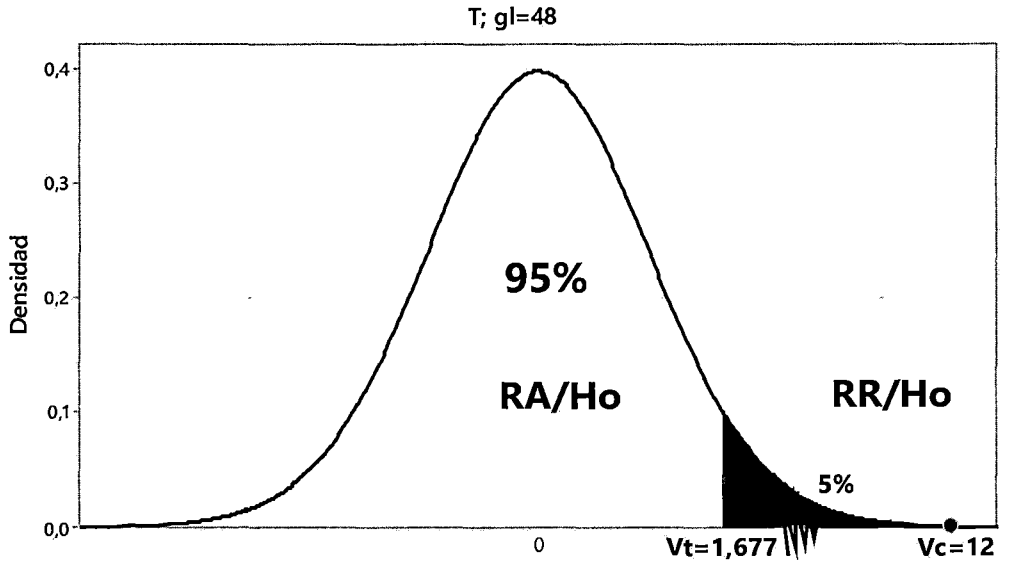
$$t = Vc = 0{,}87\sqrt{\frac{50-2}{1-0{,}87^2}} = 12$$

5. TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función "t", de la cual podemos deducir que *Vc>Vt (12>1,677)* por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

> *Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA - Huancavelica* 2013, con un 95% de confianza.

Gráfico 12. *Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.*



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es *p=0<0,05* por lo que se confirma en rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna: A mayor Clima Organizacional, mejor será la relación con la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA*-Huancavelica, 2013.

4.2.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

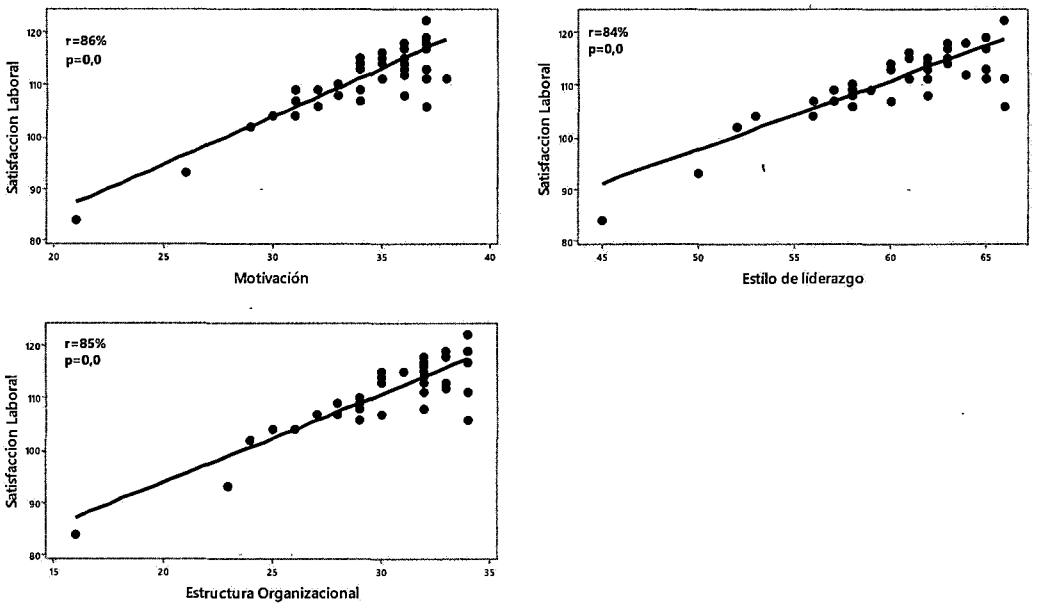
En la siguiente tabla se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de la variable 1 y la variable 2 basados en la estadística "r" de Pearson.

Tabla 17. *Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.*

Dimensiones del Clima Organizacional	Estadísticas de la relación con la Satisfacción Laboral			
	r	n	p	Decisión
Estructura Organizacional	85%	50	-	Rechaza Ho
Estilo de Liderazgo	84%	50	-	Rechaza Ho
Motivación	86%	50	-	Rechaza Ho

Fuente: Software estadístico.

Gráfico 13. *Diagrama de dispersión para la relación de las variables.*



Fuente: Software estadístico.

Utilizando la misma metodología para la docimasia de la hipótesis general, se procederá a validar las hipótesis específicas de investigación, para lo cual en la tabla 17 se muestran los resultados sobre los cuales se validara.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El clima organizacional en su dimensión estructura organizacional no se relaciona significativamente con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El clima organizacional en su dimensión estructura organizacional se relaciona significativamente con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 17 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es *r=85%* la misma que tienen asociado un contraste de significancia de *p=0,00<0,05* por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

> *El clima organizacional en su dimensión estructura organizacional se relaciona significativamente con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA – Huancavelica, 2013 con un 95% de confianza.*

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo no se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 17 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es *r=84%* la misma que tienen asociado un contraste de significancia de *p=0,00<0,05* por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

> *El clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA - Huancavelica 2013 con un 95% de confianza.*

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El clima organizacional en su dimensión motivación no se relaciona significativamente con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El clima organizacional en su dimensión motivación se relaciona significativamente con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 17 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es *r=86%* la misma que tienen asociado un contraste de significancia de *p=0,00<0,05* por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

> *El clima organizacional en su dimensión motivación se relaciona significativamente con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA - Huancavelica 2013, con un 95% de confianza.*

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como podemos deducir resultados de la investigación ponen en evidencia la presencia de una relación positiva entre los niveles del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado *EMAPA*-Huancavelica, 2013.

La validez de los resultados se justifica por los resultados de la opinión de los jueces que han dado como correcto el grupo de ítems del instrumento de medición, es decir el instrumento utilizado realmente están midiendo lo que se pretende medir que representa la validez de contenido.

De la misma manera al referirnos a la confiabilidad del instrumento se ha deducido que el nivel alcanzado para el Clima Organizacional es de 75% y para la Satisfacción Laboral es de 80%; lo que significa que si aplicamos repetidamente el instrumento en la muestra de estudio, entonces hasta el 75% y 80% de los casos obtendremos los mismos resultados (Cordova, 2001).

En cuanto a la validez de la relación general hallada para el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA*, Huancavelica 2013 es evidente que su validez es innata por la presencia de las siguientes características:

- **Cantidad de datos.-** El tamaño de su muestra (n = 50) no es lo suficientemente grande, sin embargo por la forma del histograma está justificado.
- **Datos atípicos**.- Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en el diagrama de dispersión no se identifica la presencia de casos atípicos para la relación general y las relaciones específicas. Los diagramas de dispersión muestran que no existen casos atípicos.
- **Normalidad**.- De acuerdo a la estructura del histograma, la forma campanada prueba que las distribuciones de ambas variables siguen una distribución normal.
- **El modelo de predicción**.- El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Dicho modelo de predicción es:

Satisfacción Laboral =27,01+0,6757*Clima Organizacional

Además su estadística de bondad de ajuste R^2=74,8% implica que cualquier predicción tienen un nivel de certeza del 74,8% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 74,8% de la variación de la variable Satisfacción Laboral.

Así pues, se ha identificado la presencia de una relación positiva entre los niveles del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, la intensidad de la relación hallada es r=87% que a decir de Cordova (2001) y la prueba de hipótesis resulta muy significativa con lo cual se cumple el primer objetivo planteado en la investigación.

La relaciones obtenidas para el cumplimiento de los objetivos específicos, nos muestran que la tendencia es similar a la relación general, pues la relación para la dimensión Estructura Organizacional es del 85%, para la dimensión estilos de Liderazgo es de 84% y para la dimensión Motivación es del 86%; todas ellas son positivas y su contraste de significancia es *p=0,0* por lo que decimos que es significativa.

En general se ha corroborado que el 68% de los casos analizados tienen la percepción que el nivel de Clima Organizacional es alto y el 32% manifiestan que es medio y el 0% que es bajo. Para la variable Satisfacción Laboral se ha verificado que el 66% es alto, el 30% es medio y el 4% es bajo.

Los resultados de la investigación al confrontarlos con las conclusiones alcanzadas a nivel internacional por Brito (2009), en Venezuela – Guayana, en la tesis de grado de Maestría "El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción de los Docentes de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar", cuyos resultados obtenidos evidencian que la relación entre ambas variables presentaron una correlación significativa.

Asimismo al contrastarlo con Rodríguez (2005) al realizar la tesis "Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño": evaluación en una empresa pública chilena establecieron 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.

Nuestra investigación también tienen coincidencias con los trabajos realizados en el ámbito nacional por Castillo (2014) en el trabajo de investigación: Relación entre Clima Organizacional, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos de una Empresa Privada. Cuyas conclusiones del estudio arrojaron una fuerte correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. Los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Así mismo nuestro estudio compatibiliza con los resultados encontrados por Sotomayor (2012) que en Tacna, realizó una tesis titulada "Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012", presentando como resultado que existe una alta relación significativamente alta y positiva entre el Clima Organizacional respecto a la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, que permite inferir que a mayor Clima Organizacional que perciban los

trabajadores mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado Clima Organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral. Se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

Así mismo, nuestro estudio concuerda con los estudios realizados en el ámbito local por Soto (2013) al realizar la tesis: "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica – Periodo - 2012"; cuyas conclusiones manifiesta que se ha determinado que el Clima Organizacional se relaciona de forma directamente con el Desempeño Laboral, asimismo se determinó que la intensidad de la relación entre las variables es de 58,12% que dentro del dominio probabilístico es alta.

Podemos concluir, de manera general, lo que hemos percibido a lo largo del estudio, se hacen sin profundizar demasiado debido a que los datos recolectados con nuestro instrumento de medición no son datos fijos en el tiempo, si no percepciones del personal administrativo, las cuáles en su momento pudieron estar influenciadas por diferentes factores que no son constantes en las personas, tales como el estado de ánimo.

CONCLUSIONES

1. Se ha corroborado el hecho que el Clima Organizacional se relaciona de forma positiva y significativa con la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, 2013. La intensidad de la relación hallada es de *r=87%* que tienen asociado una probabilidad *p=0,0<0,05* por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 68% de los casos tienen un nivel alto de Clima Organizacional y el 66% de los casos tienen un grado alto de Satisfacción Laboral.

2. Se ha determinado que el Clima Organizacional en su dimensión Estructura Organizacional se relaciona de forma positiva y significativa con la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, 2013. La intensidad de la relación hallada es de r=85% que tienen asociado una probabilidad p.=0,0<0,05 por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que en el 58% de los casos prevalece el nivel alto de la dimensión Estructura Organizacional.

3. Se ha determinado que el Clima Organizacional en su dimensión estilos de Liderazgo se relaciona de forma positiva y significativa con la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, 2013. La intensidad de la relación hallada es de r=84% que tienen asociado una probabilidad p.=0,0<0,05 por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que el 54% de los casos prevalece el nivel medio de la dimensión estilos de Liderazgo.

4. Se ha determinado que el Clima Organizacional en su dimensión Motivación se relaciona de forma positiva y significativa con la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la

Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, 2013. La intensidad de la relación hallada es de r=86% que tienen asociado una probabilidad p.=0,0<0,05 por lo que dicha relación es positiva y significativa. Además se ha determinado que el 70% de los casos prevalece el nivel alto de la dimensión Motivación.

RECOMENDACIONES

1. La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, debe seguir reforzando los factores como la motivación del personal, promoviendo el reconocimiento a los logros y resultados alcanzados, propiciando el crecimiento y el desarrollo personal y profesional para enfrentar retos, consolidando su compromiso con el trabajo, estimulando su contribución en la gestión institucional.
2. La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, debe implementar un programa de reconocimiento al personal (por el esfuerzo, por ser eficiente, por su rendimiento, por estar capacitado, por hacer propuestas innovadoras, etc.), ya sea mensual o anual.
3. La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, debe establecer un sistema de trabajo más participativo entre todo el personal que labora en la empresa de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores para que se sientan comprometidos y propiciar la interacción activa del personal con el propósito de asumir con responsabilidad la labor asignada.
4. La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, debe mejorar el sistema de remuneración permitiendo así ofrecer salarios justos, equitativos y acorde con las habilidades del personal.
5. La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, debe seguir reforzando los factores como las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, ya que las buenas relaciones de trabajo le ayudará a lograr objetivos de crecimiento y los miembros aumentaran la productividad en el trabajo.

6. La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* – Huancavelica, debe efectuar mediciones de clima organizacional y satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de las mismas, para conocer las debilidades y en base a esto encontrar técnicas y soluciones para el mejoramiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar.* Buenos Aires: Brujas.

Barroso, P. (2004). *Dimensiones del Clima Organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH.* Venezuela: Caracas.

Bernal, I. (2013). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico.* Universidfa Autonoma de Tamaulipas, Facultad de Salud. Victoria: Universitaria.

Brito Mirsys, L. (2009). *"El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción de los Docentes de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar".* Universidad Nacional Experimental de Guayana . Guayana: Universitaria.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnostico y concecuencias.* México: Trillas.

Bunge, M. (2002). *La Investigación Científica.* Mexico D.F.: Mcgraw Hill.

Campbell, H., & Stanley, P. (1966). *Diseños experimentales .* Mexico D.F.: El Universitario..

Carrasco, S. (2001). *Metodología de la Investigación Científica.* Lima: San Marcos.

Castillo. (2014). *Relación entre Clima Organizacional, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos de una Empresa Privada junio 2014.* Universidad Mayor de San Marcos, FAcultad de Ciencias Economicas. Lima: Universitaria.

Chiavenato, I. (1996). *Administración de recursos humanos* (4ta ed.). Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano* (Primera ed.). México: McGraw-Hill.

Cordova, I. (2001). *Estadística Aplicada a la Investigación.* Lima: San Marcos.

Drucker, P. (1993). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw Druker Hill.

Flores Jaime, J. (2007). *Aplicación de los Estimulos Organizacionales para el Mejoramiento del Clima Organizacional en el laboratorio farmacéutico corporación infarmasa S.A. .* Lima: Universitaria.

Forehand, G. &. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior, Phychological bulletin.*

Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). *Multiple impacts of organizationa climate and individual value system upon job satisfaction.* Personnel pyschology.

Gavin, J. (1975). *Organizational climate as a function of personal and organizational variables.* journal of Applied psychology.

Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional.* Buenos Aires: Vergara.

Gomero, G., & Moreno, J. (1997). *Proceso de la Investigacion Cientifica.* Lima-Perú: FAKIR.

Goncalves, A. (2007). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).* Buenos Aires: McGraw Hill.

Guillen, C. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones.* España: McGraw Hill.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* New York: The World Publishing Company.

Huamán Huamani, G., & Otahe Rojas, Y. (2005). *Relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en el Primer Nivel de Atención de Salud.* Huancavelica: Universitaria.

Likert, R. (1967). *The human organization.* . New York: McGraw-Hill.

Litwin, G. &. (1968). *Motivation and organizacional climate.* New York.

Louffat, E. (2010). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo.* Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

Lozano Nuñez, C., & Lozano Nuñez, P. (2007). *Como Elaborar el Proyecto de Investigación Científica en Contabilidad, Administración, Economia y Educacion* (1ra ed.). Perú: Printed In.

Maish, E. (2004). *Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional.* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opcionales.htm

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality.* New York: Harper & Row.

Meléndez, W. (2011). *Técnicas de Investigación Cuantitativa.* Lima: CREA.

Méndez. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio.* Colombia, Colombia: Limusa Noriega.

Méndez, R. (2001). *Investigación: Fundamentos y metodología.* Mexico D.F.: Pearson.

Meyer, H. (1968). *Achievement motivation and industrial climates'. En R. Taguiri y G.H. Litwin (Dirs.).* Boston: Harvard Business School.

Munch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección.* México: Trillas.

Muñoz, A. (1990). *"satisfación e insatisfacción en el trabajo" . Tesis doctoral inédita. Facultad de psicologia.* Madrid: Universidad de complutense.

Oseda, D., Gonzales, A., Ramírez, F., & Gave, J. (2011). *Cómo aprender y enseñar investigación cientifica.* (1ra ed.). Perú: Pirámide.

Oswaldo Clemente, L. (2010). *Relación entre Clima Organizacional y la Satisfación del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos.* Lima: Universitaria.

Peiro, J. M. (2009). *Unidad de Investigación de Psicologia de las Organizaciones y del Trabajo.* Obtenido de Unidad de Investigación de Psicologia de las Organizaciones y del Trabajo: http://www.uv.es/uipot

Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). *'The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfacion.* Organizational behavior and human performance.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional* (3ra ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1998). *La Administración en el Mundo de Hoy.* México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). México D.F.: Pearson Education.

Robbins, S. P. (1999). *Satisfación laboral* (8va ed.). México: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (2000). *Comportamiento Organizacional. Teoria y Práctica* (5ta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamerica S.A.

Rodriguez, A. (2005). *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: "evaluación en una empresa pública chilena 2005.* Universidad de Talca, Facultad de Ciencias Sociales. Santiago: Universitaria.

Rodriguez, D. (1999). *Diagnostico Organizacional.* Mexico: Alfaomega.

Sampieri, R. (2004). *Metodologia de la Investigación* (Tercera ed.). México: Mac Graw Hill.

Sanchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (1998). *Metodologia y Diseño en la Investigacion Cientifica* (Primera ed.). Lima-Perú: MANTARO.

Schneider, B., & Bartlett, C. (1968). *Individual differences and organizational climates. The research plan and questionnarie development.* Personnel psychology.

Soto Quispe, J. (2013). *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli-Huancavelica-Periodo-2012.* Huancavelica: Universitaria.

Sotomayor Quenta, F. M. (2012). *"Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012".* Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Universitaria, Moquegua.

Steers, R. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view.* California: Goodyear Publishing.

Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica.* México: Limusa S.A.

Tomàs, J. (2007). *Introducción ala Metodologia Cuantitativa de SPSS.* Madrid: Solográfica SAC.

Torrecilla, O. D. (2003). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.* Disponibilidad en Fuente Académico, consulta diciembre 2011.

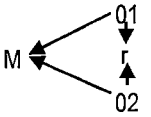
Zamora, M. (2006). *Estadística Descriptiva.* Lima: San Marcos.

Zuluaga, M., & Giraldo, M. (2001). *Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública.*

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO *EMAPA*- HUANCAVELICA, 2013.

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
Problema General: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013?	**Objetivo General:** Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.	**1.Antecedentes:** **A nivel internacional:** - Bernal (2013) sustentó la tesis de grado de doctor: El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México. - Brito (2009) sustentó la tesis de grado de magister: "El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción de los Docentes de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar", Guayana – Venezuela. **A nivel nacional:** - Castillo (2014) sustentó la tesis de grado de licenciado: Relación entre Clima Organizacional, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos de una Empresa Privada. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. - Sotomayor (2012) sustentó la tesis de grado de licenciado: "Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012" Tacna-Perú. **A nivel local:** - Soto (2013) sustentó la tesis de	**Hipótesis General:** Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.	**VARIABLE 1:** Clima Organizacional **Dimensiones:** Según Maish (2004) - Estructura Organizacional - Estilos de Liderazgo - Motivación	**Tipo de Investigación:** Básica **Nivel de Investigación:** Descriptivo – Correlacional. **Método de Investigación:** Se utilizó el Método Científico **Diseño de Investigación:** Es el No experimental: Transaccional– Correlacional :
Problema Específicos: - ¿De qué manera el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional se relaciona con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013? - ¿Cómo el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013?	**Objetivos Específicos:** - Determinar de qué manera el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional se relaciona con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013. - Determinar cómo el clima organizacional en la dimensión estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA*- Huancavelica, 2013.		**Hipótesis Especifica:** - El clima organizacional en su dimensión estructura organizacional se relaciona significativamente con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013. - El clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* -	**VARIABLE 2:** Satisfacción Laboral. **Dimensiones:** Según Robbins (2000) - Bienestar en el Trabajo - Relaciones Interpersonales - Reconocimiento	 **Dónde:** M: Muestra de estudio. O_1: Clima Organizacional. O_2: Satisfacción Laboral. r: Relación entre las variables. **Población y Muestra:** **Población:** 50 trabajadores contratados y permanentes pertenecientes a todos los niveles ocupacionales de la empresa *EMAPA*. **Muestra**: Según Oseda et al,. (2011) afirman "Cuando la población es relativamente pequeña no hace falta determinar la muestra, en este caso a la muestra se le denomina "Muestra - poblacional" o "Muestra censal"" (pág. 144). Así pues por el tamaño de la población,

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
- ¿En qué medida el clima organizacional en su dimensión motivación se relaciona con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013?	- Determinar en qué medida el clima organizacional en la dimensión motivación se relaciona con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.	grado de licenciado: "Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli – Huancavelica – Periodo - 2012" - Huamán & Otahe (2005) sustentó la tesis de grado de licenciado: Relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en el Primer Nivel de Atención de Salud en la Localidad de Huancavelica. **2.Bases teóricos:** **Clima Organizacional** • Características • Importancia • Dimensiones • Funciones • Factores • Tipos • Consecuencia • Beneficios de la medición **Satisfacción Laboral** • Importancia • Medición • Factores • Causas • Consecuencias • Efectos • Como expresan los empleados su insatisfacción. • Teorías	Huancavelica, 2013. - El clima organizacional en su dimensión motivación se relaciona significativamente con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA* - Huancavelica, 2013.		la muestra lo conforman todos los sujetos de la población, de tal manera que manténgalas propiedades de esta y su representatividad; es decir nuestra muestra será de 50 trabajadores contratados y permanentes de la empresa *EMAPA*. **Técnicas e Instrumentos:** **Observación:** Ficha de observación directa e indirecta. **Fichaje:** Fichas de resumen párrafo y comentario. **Encuesta:** Cuestionario de encuesta **Técnicas de Procedimiento de datos:** Medidas de tendencia central. Medidas de dispersión. Prueba de correlación "r" de Pearson. Prueba "t"

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR CRITERIO DE JUECES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del juez : .....

1.2 Cargo e institución donde labora : .....

1.3 Nombre del instrumento evaluado : .....

1.4 Autor (es) del instrumento : .....

.....

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					
		↓	↓	↓	↓	↓
CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	E

$$coheficiente\ de\ validez = \frac{1xA + 2xB + 3xC + 4xD + 5xE}{50} = \_\_\_\_$$

III. CLASIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado ◯	[0,00 – 0,60]
Observado ◯	<0,60 – 0,70]
Aprobado ◯	<0,70 – 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

.....

.....

Lugar.....

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

Firma del juez

Universidad Nacional De Huancavelica
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del juez : Yupsanqui Villanueva Wilfredo Fernando
1.2. Cargo e institución donde labora : Docente de la Facultad de CC. EE.
1.3. Nombre del instrumento evaluado : Clima Organizacional y Satisfacción Laboral
1.4. Autor(es) del instrumento : Vilma Olarte Cconte
Mauro F. Condori Quispe

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy Buena 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
Coeficiente de validez (Puntaje alcanzado/Puntaje máximo)						0.94

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Marque con un aspa)

Coeficiente de validez ≥ 0.70	Aprobado	X
0.60 ≤ Coeficiente de validez < 0.70	Corregir observaciones	
Coeficiente de validez < 0.60	Desaprobado	

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento está listo para su aplicación

Lugar y fecha: Huancavelica 30 de Setiembre de 2013
DNI Nº: 25707708

Firma del Juez Informante.

Universidad Nacional De Huancavelica
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del juez : TAPIA ALVARADO, LILIANA PILAR.

1.2. Cargo e institución donde labora : PSICOLOGA - HOSPITAL LIRCAY

1.3. Nombre del instrumento evaluado : ENCUESTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE GMA PA-HU

1.4. Autor(es) del instrumento : VILMA OLARTE CCENTE.

: MAURO F. CONDORI CURIPACO

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy Buena 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible					✓
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				✓	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					✓
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos					✓
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					✓
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				✓	
Coeficiente de validez (Puntaje alcanzado/Puntaje máximo)						0.96

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Marque con un aspa)

Coeficiente de validez ≥ 0.70	Aprobado	X
0.60 ≤ Coeficiente de validez < 0.70	Corregir observaciones	
Coeficiente de validez < 0.60	Desaprobado	

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

EL INSTRUMENTO ESTA LISTO PARA PODER APLICAR EN LA MUESTRA REAL

Lugar y fecha:	LIRCAY, 15 DE OCTUBRE 2013
DNI Nº:	40701210

Liliana Tapia

Firma del Juez Informante.

Liliana P. Tapia Alvarado
Lic. en Psicología
C Ps. P. 12676

Universidad Nacional De Huancavelica

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del juez : Carhuancra Cusipuma, José

1.2. Cargo e institución donde labora : Docente

1.3. Nombre del instrumento evaluado : Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

1.4. Autor(es) del instrumento : Vilma Olarte Cerpo / Mauro Candori Curimaco

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy Buena 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
Coeficiente de validez (Puntaje alcanzado/Puntaje máximo)						0.88

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Marque con un aspa)

Coeficiente de validez ≥ 0.70	Aprobado	X
0.60 ≤ Coeficiente de validez < 0.70	Corregir observaciones	
Coeficiente de validez < 0.60	Desaprobado	

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

PODER APLICAR EN LA MUESTRA REAL.

Lugar y fecha:	
DNI Nº:	23248604

Firma del Juez Informante.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE EMAPA HUANCAVELICA

INSTRUCCIÓN: Estimado señor (a) trabajador de esta institución, por favor marque con toda sinceridad las oraciones. La información es anónima y con fines estrictamente estadísticos.

FECHA / / 2013

Sexo [M] [F]

- Lea atentamente el enunciado antes de marcar la alternativa de su preferencia.
- Marca con una (X) la respuesta que se adecua a tu realidad.
- Puede marcar solamente una de las alternativas en cada pregunta según la siguiente escala:

Escala de valoración

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

I. CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Escala -				+
01	La infraestructura física de la institución es la adecuada	1	2	3	4	5
02	La distribución de los ambientes en la institución facilita las actividades del personal administrativo	1	2	3	4	5
03	Las normas y procedimientos están claros y definidos en la institución.	1	2	3	4	5
04	La distribución de los cargos del personal administrativo de la institución está bien definida	1	2	3	4	5
05	Se implementan planes y políticas enfocados a la mejora del clima organizacional.	1	2	3	4	5
06	En la institución se preocupan por mejorar de manera constante las condiciones laborales.	1	2	3	4	5
07	Comparte el ambiente de trabajo con sus compañeros.	1	2	3	4	5
08	Se conoce la visión, misión y los objetivos a nivel de la institución.	1	2	3	4	5

Nº	ESTILOS DE LIDERAZGO	Escala -				+
09	El gerente influye en el logro de las metas y objetivos de mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
10	El gerente asume responsabilidades institucionales, sin considerar la opinión de los demás	1	2	3	4	5
11	El gerente dirige en virtud a sus habilidades, para dar o negar recompensas.	1	2	3	4	5
12	El gerente tiene un trato equitativo al personal sin distinción del puesto que ocupa.	1	2	3	4	5
13	El Gerente se preocupa por mantener informado al personal.	1	2	3	4	5
14	El Gerente se caracteriza por tomar decisiones oportunas.	1	2	3	4	5

15	El gerente conoce las fortalezas y las debilidades de su personal.	1	2	3	4	5
16	El gerente hace sentir al personal administrativo partícipe en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
17	El gerente convoca al personal administrativo para analizar los temas de gran interés.	1	2	3	4	5
18	El gerente desarrolla el sentido de la responsabilidad en el personal respecto a los objetivos.	1	2	3	4	5
19	El gerente fomenta la colaboración y el trabajo en equipo de parte del personal administrativo.	1	2	3	4	5
20	Para la toma de decisiones, el Gerente, depende del punto de vista o determinación del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
21	El Gerente tiene claro las metas que se quiere lograr.	1	2	3	4	5
22	El gerente mantiene frecuentemente iniciativa para el logro de objetivos y metas institucionales.	1	2	3	4	5
23	El Gerente plasma un clima de confianza y seguridad al personal administrativo.	1	2	3	4	5
24	El Gerente , estable niveles de rendimiento, en función al logro de objetivos concretos	1	2	3	4	5

Nº	MOTIVACIÓN	Escala - +				
25	La remuneración que usted percibe le permite mejorar su calidad de vida.	1	2	3	4	5
26	En la institución se tienen implementados políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño laboral.	1	2	3	4	5
27	Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución.	1	2	3	4	5
28	En cuanto al aspecto laboral las cláusulas y disposiciones del contrato son claras y puntuales.	1	2	3	4	5
29	Ofrece la empresa incentivos no remunerativos.	1	2	3	4	5
30	Se siente a gusto con el horario de trabajo implementado a nivel institucional	1	2	3	4	5
31	Los premios son distribuidos en forma justa	1	2	3	4	5
32	su trabajo actual le permite tener vacaciones anuales	1	2	3	4	5
33	Recibe algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hace un trabajo bien hecho	1	2	3	4	5

II. SATISFACIÓN LABORAL

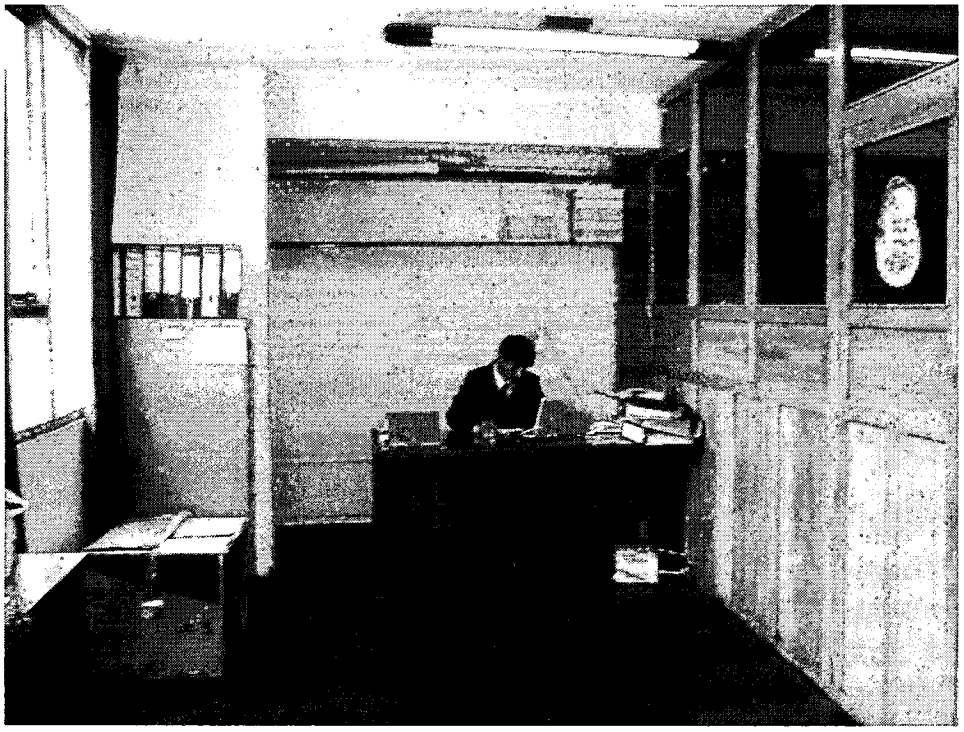
Nº	BIENESTAR EN EL TRABAJO	Escala - +				
01	El puesto que ocupo está en relación a mi formación profesional	1	2	3	4	5
02	Las tareas que realiza en su trabajo le dan oportunidad para su crecimiento personal y profesional.	1	2	3	4	5
03	La institución me apoya para capacitarme	1	2	3	4	5
04	Te sientes identificado con la institución.	1	2	3	4	5
05	Tiene capacidad para ordenar e integrar diferentes aspectos del trabajo de acuerdo a los objetivos.	1	2	3	4	5
06	Posee la capacidad para analizar situaciones complejas de trabajo e implantar las soluciones adecuadas.	1	2	3	4	5

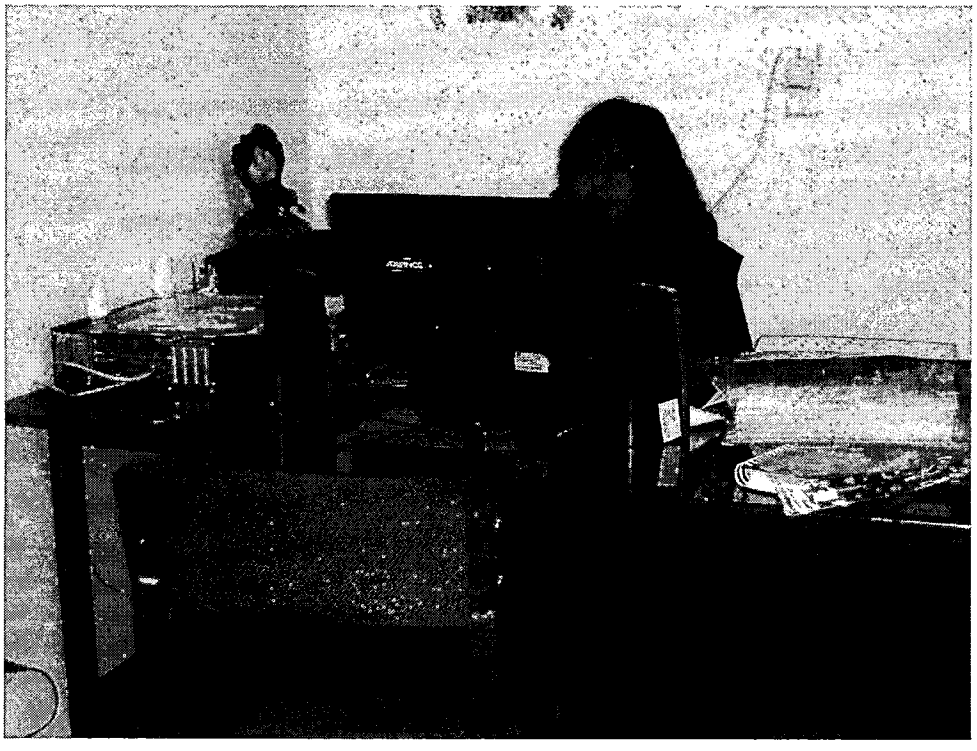
Nº	RELACIONES INTERPERSONALES	Escala - +				
07	En la institución todos forman un mismo equipo	1	2	3	4	5
08	En la institución existe armonía entre el personal	1	2	3	4	5
09	En la institución se tienen adecuados medios de comunicación	1	2	3	4	5
10	La alta dirección busca mantener buenas relaciones humanas con los trabajadores.	1	2	3	4	5
11	Tengo buena comunicación con mis jefes y compañeros	1	2	3	4	5
12	El Gerente comunica las decisiones tomadas al personal administrativo	1	2	3	4	5
13	En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo	1	2	3	4	5
14	El Gerente es una persona con quien se puede hablar abiertamente	1	2	3	4	5
15	Las órdenes dadas por el gerente son expresadas de forma precisa, sencilla y amable.	1	2	3	4	5
16	Se respeta las ideas u opiniones de sus compañeros y jefe inmediato	1	2	3	4	5
17	Cuando usted tiene dificultades en su trabajo sus compañeros lo ayudan	1	2	3	4	5
18	Existe rivalidades entre sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
19	Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
20	Se hace uso de la tecnología para que el personal administrativo tenga una mejor comunicación.	1	2	3	4	5
21	A nivel institucional se siente aceptado por sus compañeros de trabajo y los funcionarios.	1	2	3	4	5

Nº	RECONOCIMIENTO	Escala - +				
22	Me siento importante en esta institución	1	2	3	4	5
23	Considero tener estabilidad y continuidad en el trabajo	1	2	3	4	5
24	El Gerente reconoce cuando hago un buen trabajo	1	2	3	4	5
25	El reconocimiento por los logros alcanzados por la institución, me motiva a realizar mayores esfuerzos en el trabajo.	1	2	3	4	5
26	Considera que su puesto de trabajo, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes	1	2	3	4	5
27	En la institución reconocen a los trabajadores por sus resultados e incentivan a realizar un buen trabajo	1	2	3	4	5
28	En la institución mis superiores valoran mi esfuerzo personal	1	2	3	4	5
29	Ante cualquier emergencia tengo autonomía para tomar decisiones de manera oportuna.	1	2	3	4	5
30	Frecuentemente soy reconocido por mi trabajo en la institución					

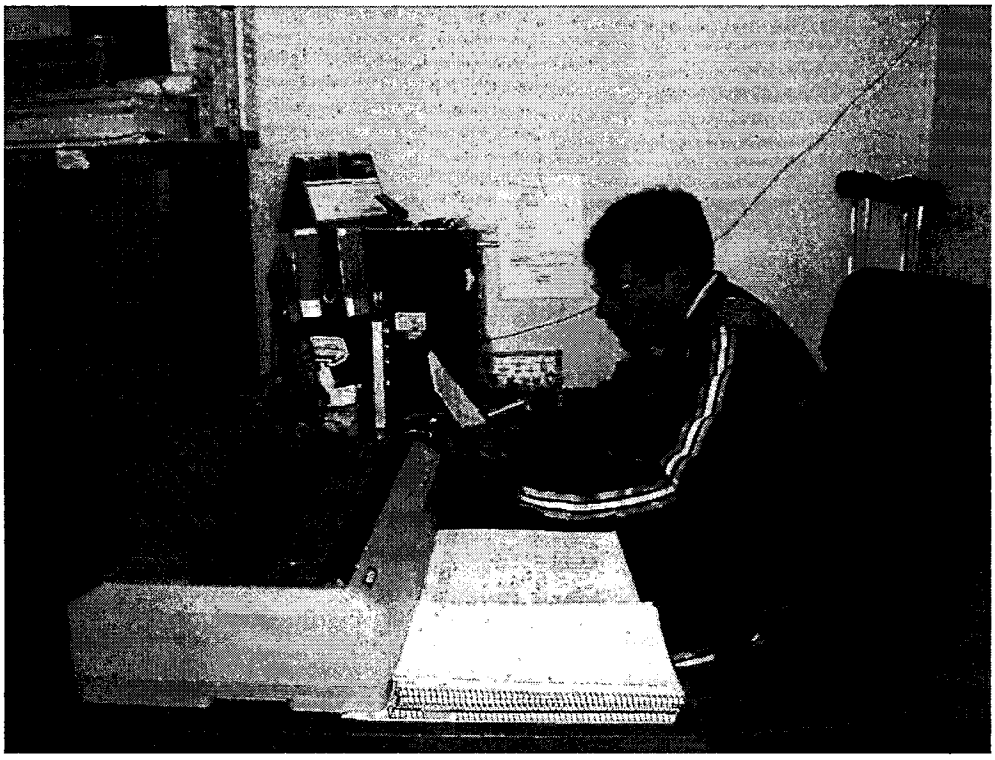
FOTOGRAFÍAS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Trabajadores encuestados de la oficina de Imagen Institucional y Educación Sanitaria.

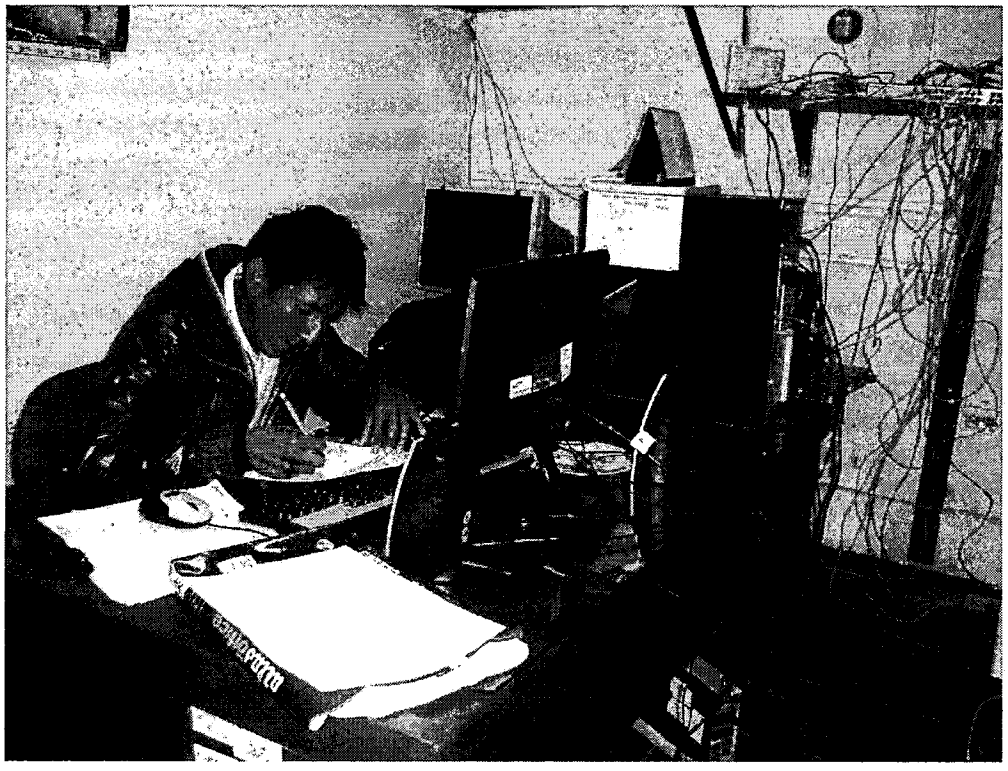




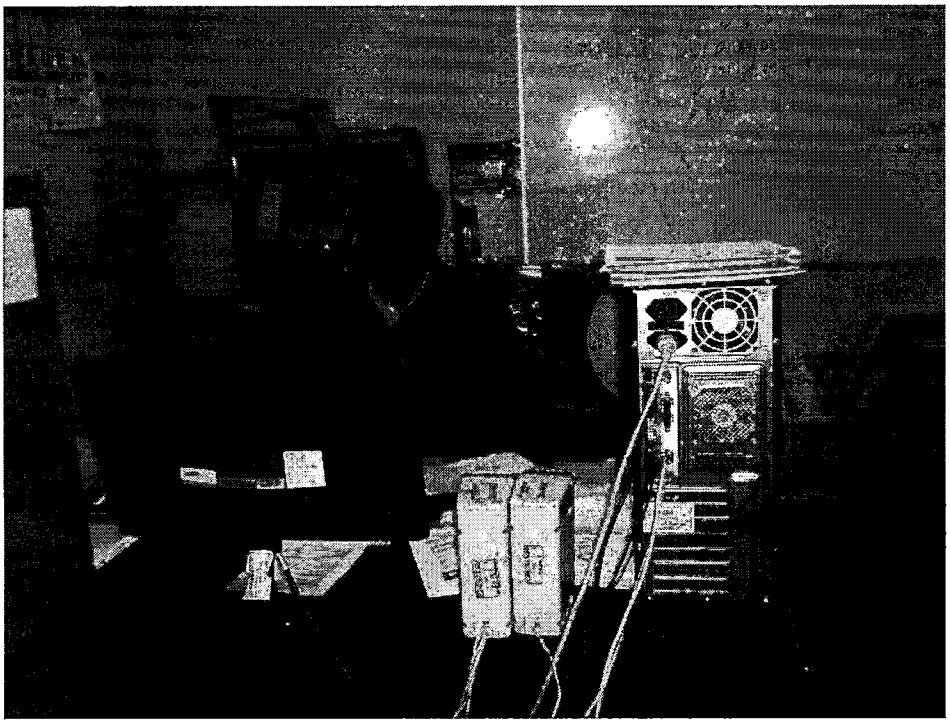
Trabajador encuestado de la Div. de Contabilidad Gerencial y Recursos Financieros



Trabajador encuestado de la Oficina de Informática

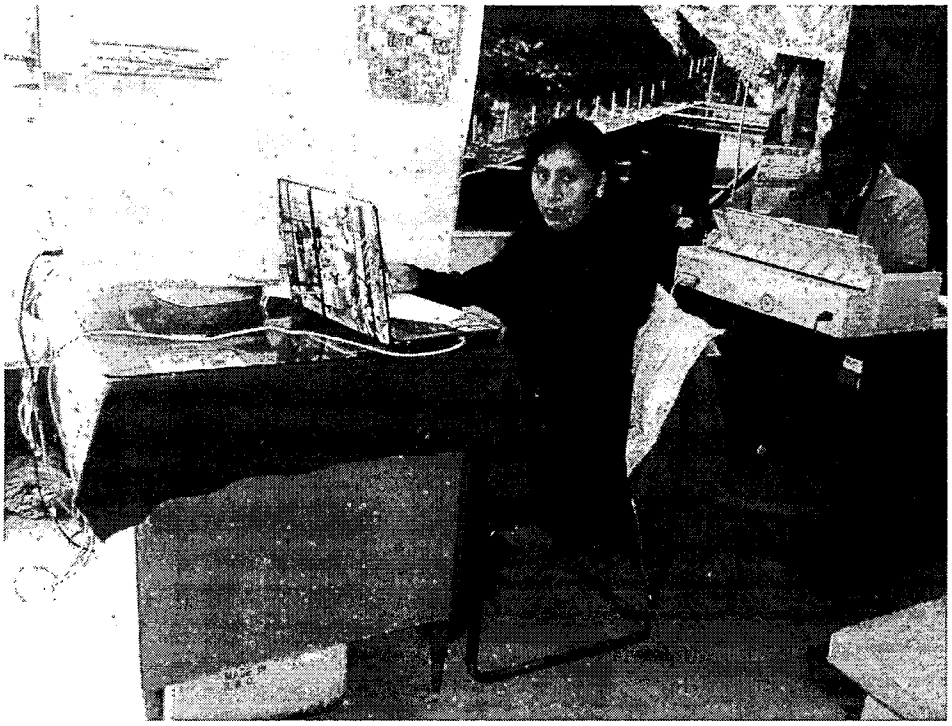


Trabajador encuestado div. de Rr-Hh. y Suministros.

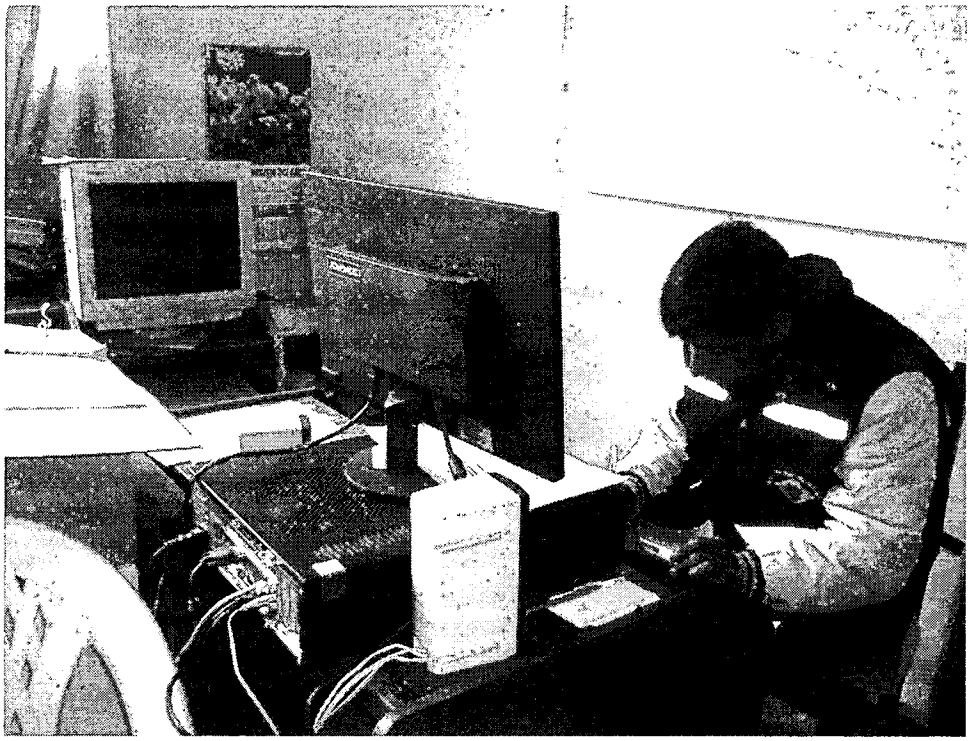


Gerencia de operaciones

Trabajadores encuestados div. de Distribución y mantenimiento.

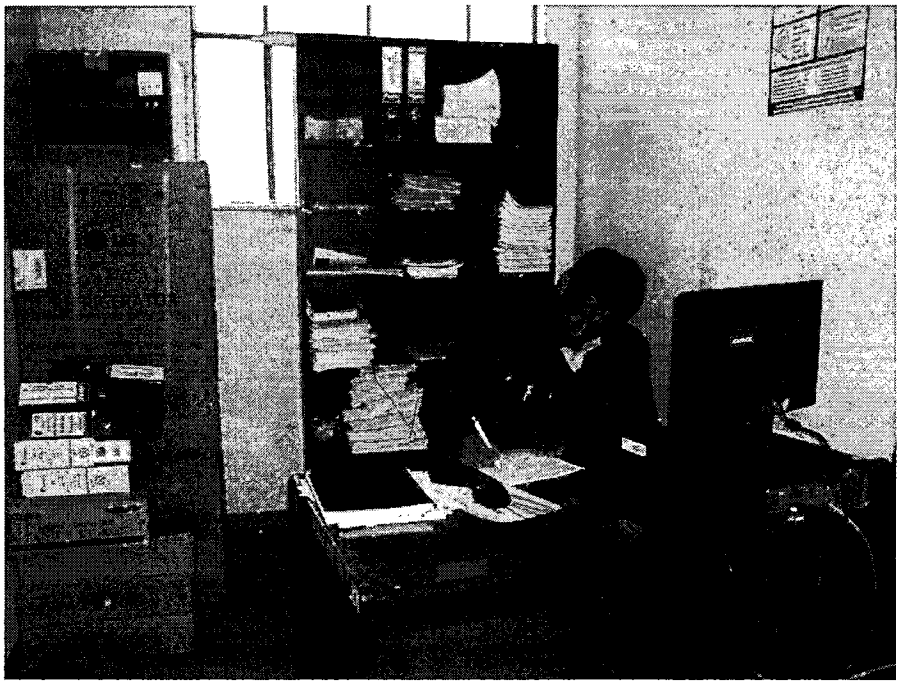


Trabajadores encuestados div. De Operación y Control de Calidad.



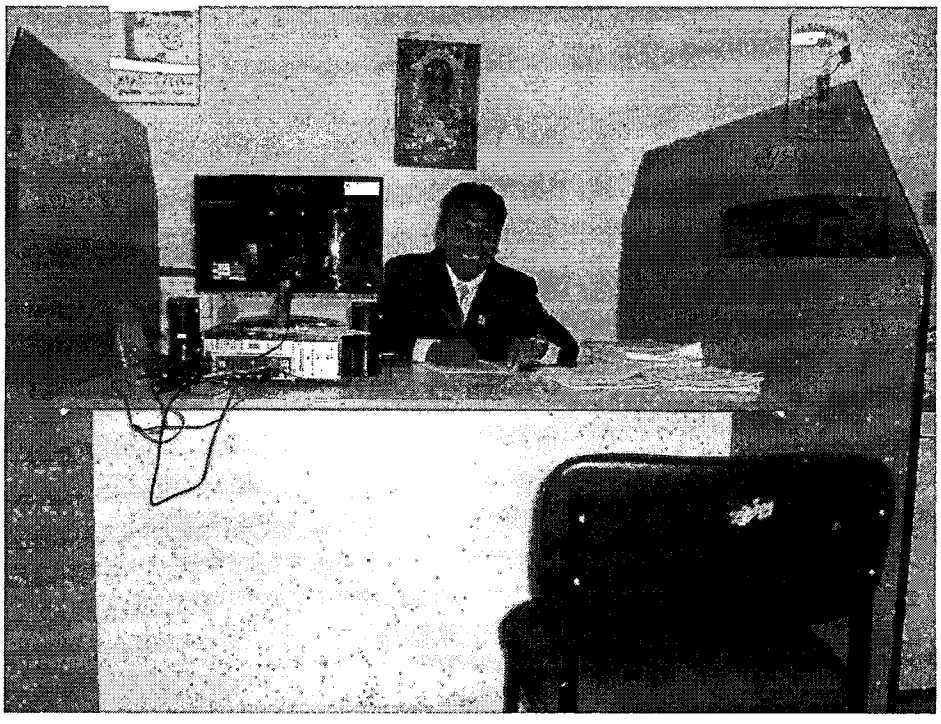
Gerencia Comercial

Aplicando la encuesta al Gerente.

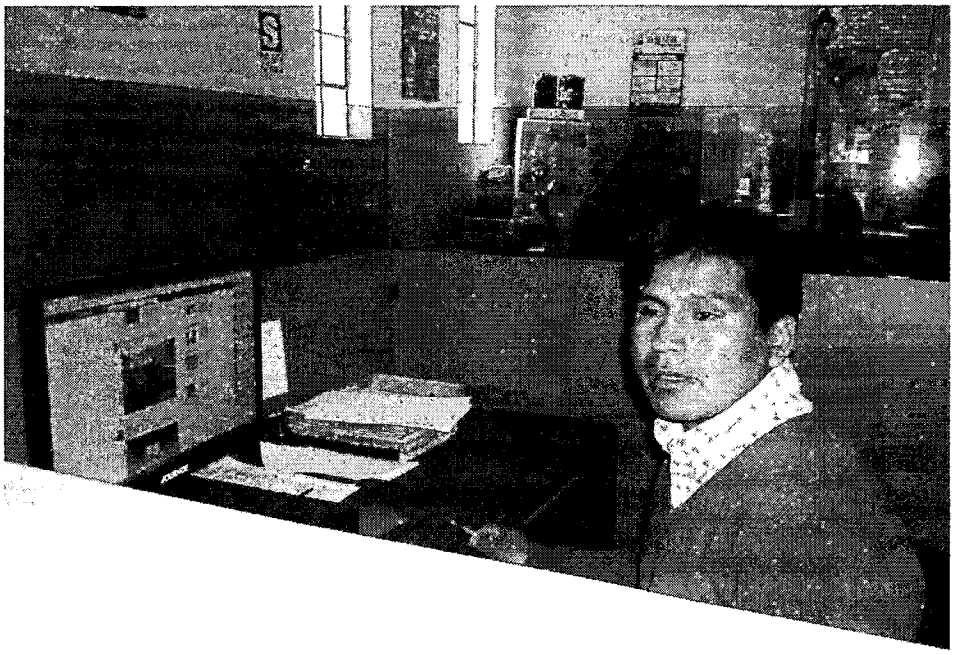


Div. De Facturación y Cobranzas

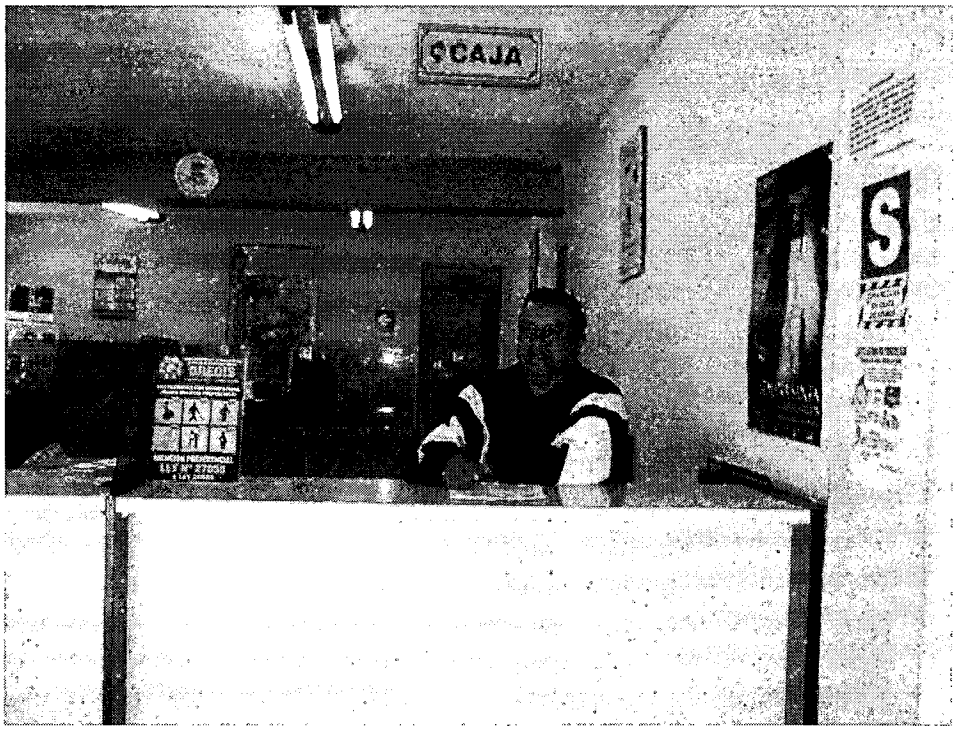
Trabajador encuestado del área de Orientación al cliente



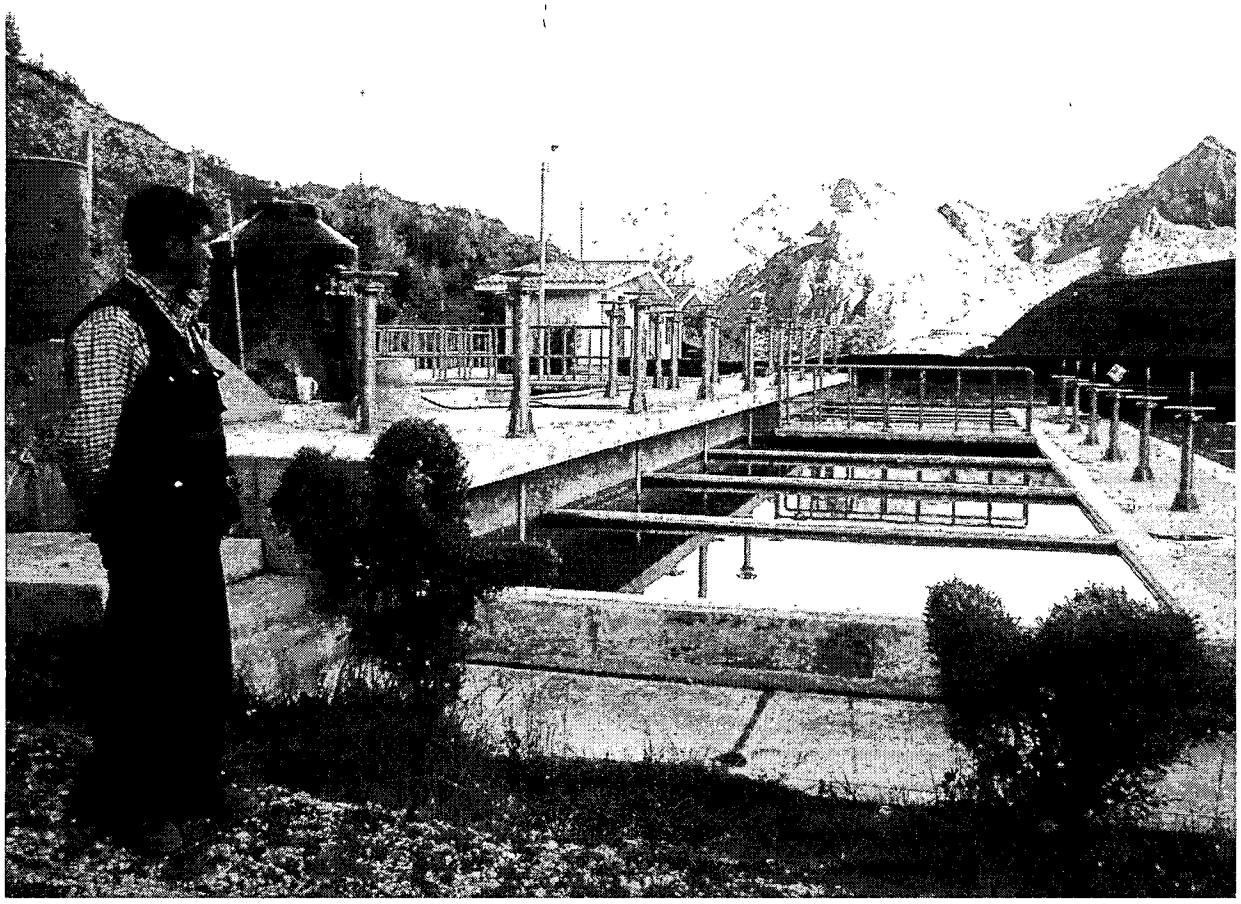
Trabajador encuestado del área de Reclamos



Trabajador encuestado del área de Caja.



Planta de procesamiento de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado *EMAPA*-Huancavelica.



AUTORIZACIÓN

EMAPA HUANCAVELICA S.A.C.
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
Agua y Salud en nuestros hogares

CARTA DE AUTORIZACION

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Huancavelica Autoriza a los Ex alumnos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica quienes son:

BACH. ADM. **VILMA OLARTE CCENTE**

BACH. ADM. MAURO FELIX CONDORI CURIPACO

Para la elaboración de recolección de datos para el proyecto de tesis sobre " Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-HVCA. 2013 "

Huancavelica, 17 de Septiembre del 2013.

EMAPA HUANCAVELICA RECURSOS HUMANOS

RELACIÓN DEL PERSONAL DE EMAPA EN PLANILLA A AGOSTO-2013

RELACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EN PLANILLA A AGOSTO - 2013

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	AREA DE LABOR	CONTRATOS		FECHA DE NACIMIENTO
	G.ADMINISTRACION	CARGO	Fecha de inicio	Fecha de termino	
1	Rodolfo Edilberto, Rodriguez Paredes	Gerente de Operacional	Permanente		1954-01-01
2	Mendizabal Sandoval, Manuel carlos	Gerente de Administración y	2011-09-02	2013-12-31	1972-01-29
3	Pacheco Barranca, Jose Julio	Analista de Planificación	Permanente		1960-04-12
4	Fernández de Urruchi, Ana Bertha	Imagen Istitucional	Permanente		1960-09-29
5	Retamozo Osorio, Ruben	Tec. Imagen Institucional	Permanente		1954-02-04
6	Hector Huayra Romero	Jefe de la Div. Contabilidad	Permanente		1970-03-22
7	Canchaya Veliz, Jorge Luis ,	Tesorero	Permanente		1966-06-24
8	Tito Julcani, Teodomiro	Tec. Logistico	Permanente		1961-12-07
9	Huamani Pumacahua, Eladio	Auxiliar de Almacen	Permanente		1963-05-08
10	Angela, Ccoyllar Gabriel	Secretaria Gerencia General	2013-07-01	2013-09-30	1986-09-06
11	Cesar Antonio Huincho Taipe	Jefe Ofic.de Planificación y D	2013-08-01	2013-10-31	1985-09-30
12	Rojas Poma Marleny	Jefe de Div. RR.HH y Suminis	2013-05-01	2013-12-31	1987-03-22
	COMERCIALIZACION	CARGO	Fecha de inicio	Fecha de termino	
13	Taipe Sanchez, William	Gerente Comercial y Informa	2012-02-01	2013-12-31	1979-01-17
14	Osnayo De La Cruz, Pablo	Jefe Div. Fcaturacion	Permanente		1961-08-17
15	Casas Ore, Fabio Sebastian	Banco Medidores y Catastro	Permanente		1951-01-20
16	Taype Arana, Zenon Gilberto	Cajero	Permanente		1958-05-12
17	Huaman Panana, Adrian Hernan	Jefe de Div. Comercial y Cob	2012-02-01	2013-12-31	1985-05-10
18	Rios Bonifacio, Dario	Operario Comercial	Permanente		1961-11-20
19	Santiago, Lacho Paucar	Operario Comercial	2009-03-02	Reincorporado via judicial	1979-10-17
20	Omar, Breña Meza	Operario Comercial	2009-03-02	Reincorporado via judicial	1975-12-01
21	Ranulfo, Villa Reginaldo	Operario Comercial	2009-03-02	Reincorporado via judicial	1975-05-08
22	Lidio, Huaman Boza	Operario Comercial	2010-08-01	Reincorporado via judicial	1967-09-28
23	Ñahui Rojas, Juan Carlos	Operario Comercial	permanente		
	SERVICIO DE AGUA P.	CARGO	Fecha de inicio	Fecha de termino	
24	Condezo Diaz, Jose manuel	Jefe de Div. De Producción	2011-09-01	2013-12-31	1982-01-10
25	Quispe Jaita, Marcial	Operario planta	Permanente		1952-06-02
26	Rojas Quispe, Tomas Raul	Operario planta	Permanente		1967-09-22
27	Matamoros Paitan, Julian	Operario planta	Permanente		1968-03-24
28	Flores Saavedra, Miguel	Operario planta	Permanente		1988-09-29
	SERVICIO DE ALCANTARIL	CARGO	Fecha de inicio	Fecha de termino	
29	Condor Arroyo, Juan	Jefe Div.Mantenimiento y In	Permanente		1970-12-27
30	Escobar Fernández, Arcenio Félix	Operario alcantarillado	Permanente		1959-07-19
31	Cuicapusa Galvez, Carlos	Operario alcantarillado	Permanente		1958-11-04
32	De La Cruz Huamani, Simeon	Operario alcantarillado	Permanente		1958-06-01
33	Corichahua Acuña, Julian	Operario alcantarillado	permanente		1970-09-05
34	Delfin, Escobar Riveros	Operario alcantarillado	2010-04-01	reincorporado via judicial	1976-12-24
35	Jaime Reynaldo, Pino Obregon	Operario alcantarillado	2010-04-01	reincorporado via judicial	1981-08-08

:LACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CONTRATADO POR SERVICIOS NO PERSONALES AGOSTO - 20:

	NOMBRES Y APELLIDOS	AREA DE LABOR	CONTRATOS SON TRIMESTRALES	
	G. ADMINISTRACION	CARGO	Fecha de inicio	Fecha de termino
1	Carlos Alberto, Deza Rodriguez	Asesor Legal	2012-01-02	31/10/2013-
2	Juan Sobrevilla Paucar	Vigilancia	2013-08-05	2013-10-31
3	Cresencio, Esteban Solis	Vigilancia	2012-07-02	2013-10-31
	SERVICIO DE ALCANTARIL	CARGO	Fecha de inicio	Fecha de termino
3	Agustin Romero Sedano	Operario Alcantarillado	2009-06-05	Reincorporado via judicial
4	Wilfredo, Soto Crisostomo	Operario Alcantarillado	2009-01-13	Reincorporado via judicial
5	Armando Luis, Castro Espinoza	Operario Alcantarillado	2008-01-01	Reincorporado via judicial
6	Esteban Surichaqui Quinte	Operario Alcantarillado	2007-09-01	Reincorporado via judicial
	SERVICIO DE AGUA P.	CARGO	Fecha de inicio	Fecha de termino
7	Huincho Cahuana, Adolfo	Planta Trtamiento de Agua	01/02/1012	2013-10-31
8	Reza Villazana, Alcides	Planta Trtamiento de Agua	2012-02-01	2013-10-31
9	Walter Roberto, Laime Paitan	Planta Trtamiento de Agua	2012-05-02	2013-10-31
10	Ruiz, Riveros German Alejandrino	Izcuchaca -Agua	2012-03-01	2013-10-31
11	Wilder Yauri Huiza	Asistente de la división	2013-07-02	2013-09-30
12	Bonifacio, Riveros Curi	Planta Trtamiento de Agua	2012-05-15	2013-10-31
13	COMERCIALIZACION	CARGO	Fecha de inicio	Fecha de termino
14	Juan Carlos, Pariona Toralva	Operario Comercial	2012-07-02	2013-10-31
15	Zenon Socrates Taype	Auxiliar informatica	2013-08-01	2013-12-31

Restaurat.
Funciones
Funciones

	PRACTICANTES	AREA
1	Gutierrez Lopez Roger	Area de Administracion y Finanzas
2	Yani Jurado Laurente	Secretaria General
3	Cesar Juvencio Bujaico Mauricio	Informatica

Cuadro Asignacion al personal
(CAP)

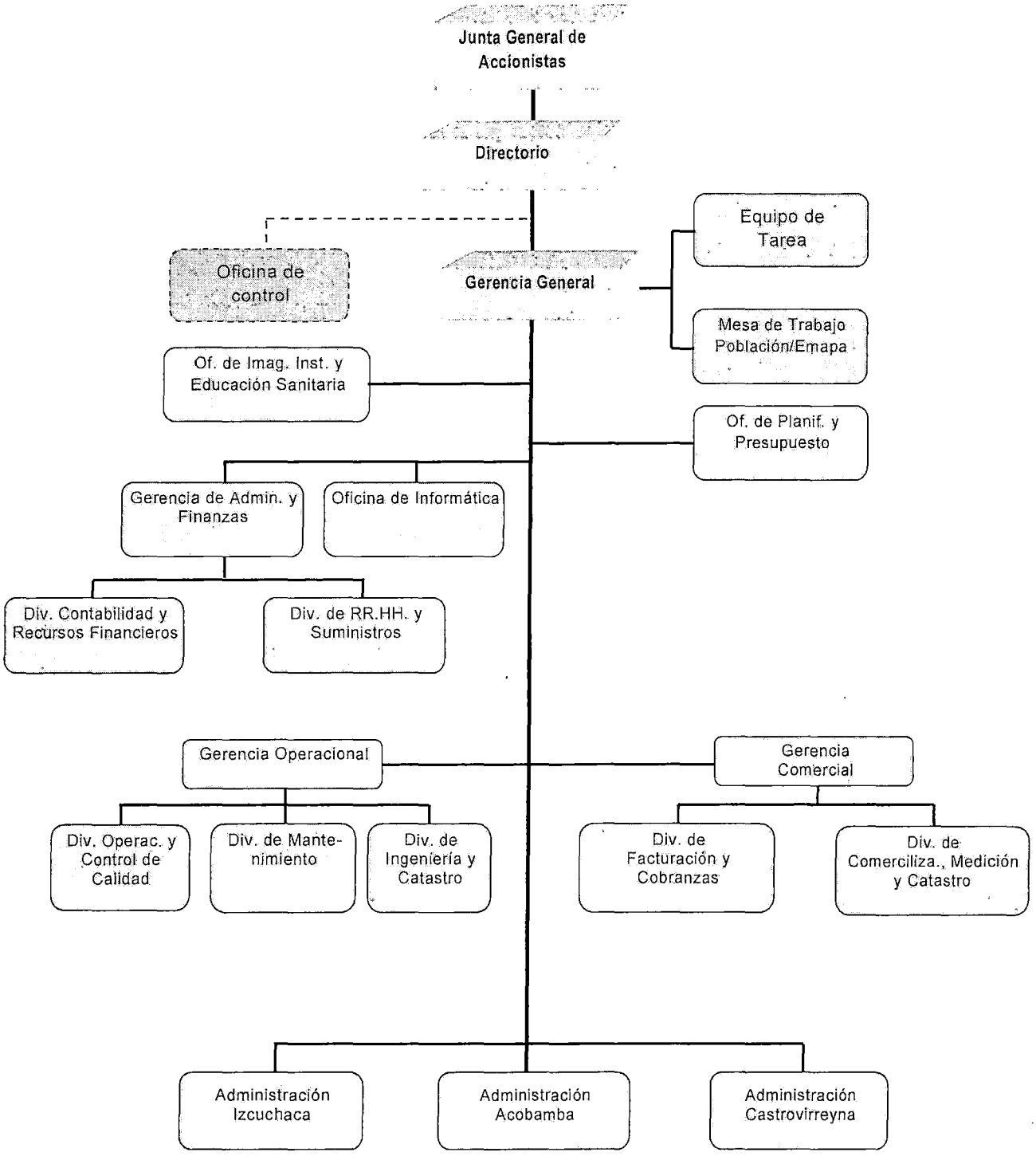
08

ORGANIGRAMA

DE LA EMPRESA

EMAPA- HVCA

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA EMAPA HVCA. S.A.C.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
SECRETARIA GENERAL
CERTIFICO: QUE EL PRESENTE DOCUMENTO ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL
Sr. Mauro E. Casas Romero
TERCER SECRETARIO

RESOLUCIÓN Nº 221-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 06 de Noviembre del 2015

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2857 de fecha 27-10-2015, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **VILMA OLARTE CCENTE y MAURO FELIX CONDORI CURIPACO**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

Res. 2015-R-UNH. 28 DIC. 2015

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N°412-2015-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 06-07-2015, Informe N° 018-2015-FRT-EPA-FCE de fecha 15-06-2015, Informe N° 026-2015-GAFS-EAPS-FCE-UNH de fecha 31-03-2015, Informe N° 02-2015-LAQV-EPA-FCE de fecha 06-06-2015, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA - HUANCAVELICA, 2013"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- **REPROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada:**"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA-HUANCAVELICA, 2013"** presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **VILMA OLARTE CCENTE y MAURO FELIX CONDORI CURIPACO** para el día Miércoles 25 de Noviembre del 2015 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 221-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 06 de Noviembre del 2015

ARTICULO 2° **ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. ----------"

DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO

LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
SECRETARIA GENERAL
CERTIFICO: QUE EL PRESENTE DOCUMENTO
ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL

Sr. Mauro E. Casas Romero
TERCER FEDATARIO
Res. N° 0309 - 2015-R-UNH.

28 DIC. 2015

C.c.
DFEC.
JURADOS
ARCHIVOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

04

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
SECRETARIA GENERAL
CERTIFICO: QUE EL PRESENTE DOCUMENTO ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL

RESOLUCIÓN N° 0128-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 19 de Febrero del 2015.

Dr. Mauro E. Casas Romero
TERCER FEDATARIO
Res. N° 6309 - 2015-R-UNH.

28 DIC. 2015

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 471 de fecha 19-02-2015; Oficio N°099-2015-EAPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 18-02-15, Informe N° 04-2015-AASM-JT-EAPA-FCE/UNH; presentado por los bachilleres Ciencias Administrativas **VILMA OLARTE CCENTE y MAURO FELIX CONDORI CURIPACO;** solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Articulo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 04-2015-AASM-JT-EAPA-FCE/UNH; de fecha 29-01-2015 emitido por el docente asesor **Lic. Adm. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO** donde emite el resultado final de **APROBACIÒN** de la Tesis Titulado: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA - HUANCAVELICA, 2013"**; presentado por los bachilleres en Ciencias Administrativas **VILMA OLARTE CCENTE y MAURO FELIX CONDORI CURIPACO;** para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0128-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 19 de Febrero del 2015

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA - HUANCAVELICA, 2013"**; presentado por los bachilleres en Ciencias Administrativas **VILMA OLARTE CCENTE y MAURO FELIX CONDORI CURIPACO;** para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS — Presidente
- Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA — Secretario
- Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID — Vocal
- Econ. Juan William RODAS ALEJOS — Suplente

ARTÍCULO 2°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. ----------"

MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)

LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
SECRETARIA GENERAL
CERTIFICO: QUE EL PRESENTE DOCUMENTO
ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL

Sr. Mauro E. Casas Romero
TERCER FEDATARIO
Res. N° 0309 - 2015-R-UNH.

28 DIC. 2015

C.c.
DFEC.
Interesado
Archivo

02

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 495-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 05 de Diciembre del 2013.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0518-2013-SD-FCE-R-UNH de fecha 05-12-2013; Oficio N° 0531-2013-EAPA-DFCE/UNH de fecha 27-11-2013, Informe N° 065-2013-JPP-RPMC-FCE-UNH de fecha 06-11-2013, Informe N° 023-2013-GAFS-EAPA-FCE-UNH de fecha 28-10-2013, Informe N° 17-2013-MILAQV/EAPA-FCE-UNH de fecha 10-10-2013, emitido por el Docente Asesor y Miembros Jurados; pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación; y:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
SECRETARIA GENERAL
CERTIFICO: QUE EL PRESENTE DOCUMENTO ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL

Mg. Mauro E. Casas Romero
TERCER FEDATARIO
Res. N° 0300 - 2015-R-UNH.
28 DIC. 2015

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 457-2006-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

Que de conformidad a la Resolución N° 0079-2013-R-2013 de fecha 27-02-2013, donde aprobaron el Reglamento y el Plan de Trabajo del III Curso de Titulación con elaboración de Tesis de Investigación Científica para Optar el Título Profesional de Contador Público de la Facultad de Ciencias Empresariales.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 05-12-13;

SE RESUELVE:

ARTICULO 1° **APROBAR e INSCRIBIR** el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA-HUANCAVELICA, 2013"** presentado por los bachilleres **VILMA OLARTE CCENTE y MAURO FELIX CONDORI CURIPACO.**

ARTÍCULO 2°.- Elévese el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 495-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 05 de Diciembre del 2013.

"Registrese, Comuníquese y Archívese. ----------"

MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)

LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
INTERESADOS
961959561

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
SECRETARIA GENERAL
CERTIFICO: QUE EL PRESENTE DOCUMENTO
ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL

Sr. Mauro E. Casas Romero
TERCER FEDATARIO
Res. N° 0309 - 2015-R-UNH.

28 DIC. 2015