



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL EN LA ASOCIACIÓN PARA EL  
DESARROLLO EMPRESARIAL EN APURÍMAC,  
ANDAHUAYLAS, 2015.**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**NORMA QUISPE AQUINO**

**Asesor:**

**Lic. Adm. Víctor Raúl Garate Luque**

**Andahuaylas, Perú**

**2015**



# Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas

## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Título

Bachiller

LOS JURADOS EVALUADORES DEL TRABAJO TITULADO:

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la  
Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac,  
Andahuaylas, 2015.

HACEN CONSTAR:

Que siendo las 19:00 horas del día 16 del mes de Diciembre de 2015,  
realizó la sustentación el (la) Bachiller:

Norma Quispe Aquino

OBTENIENDO LA CALIFICACIÓN: Quince (15)  
(En letras) (En número)

APROBADO

DESAPROBADO



CON LA SIGUIENTE MENCIÓN:

SOBRESALIENTE

MUY BUENO

BUENO

Para constancia se firma en San Jerónimo, Andahuaylas, a los 20:30 horas del 16  
mes de Diciembre de 2015.

\_\_\_\_\_  
Nombre: Doris Bustinza Saldivar

PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
Nombre: Espirita Mesco Cáceres

MIEMBRO

\_\_\_\_\_  
Nombre: John Peter Spome Landa

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la fuerza necesaria para continuar y lograr mis objetivos, con cariño dedico esta tesis a toda mi familia. A mi madre Catalina por su dedicación y apoyo incondicional en todo momento; a mi hermano Alex por alegrarme la vida en los momentos difíciles; a mi padre por sus consejos y confianza; y a mi amiga Rocío por su apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi gratitud a la Universidad Nacional José María Arguedas, por haberme acogido en sus aulas en este largo proceso de aprendizaje, también a todos los docentes por habernos orientado de una manera profesional, al aportarnos con sus conocimientos, para poder culminar con éxito nuestro trabajo de investigación, y así poder obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

A la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, por el apoyo y colaboración en la investigación.

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación es presentado con la finalidad de optar el título profesional en Administración de Empresas y es requisito dentro de los reglamentos de grados y títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Este trabajo de investigación, es fruto de la preocupación sobre el clima organizacional y satisfacción de los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, por ello el investigador dará a conocer la relación que existe entre el clima organizacional y satisfacción laboral.

Se plantea como problema general para este trabajo ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015?, a partir de ello se tiene como objetivo general determinar en qué medida se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Para lograr este objetivo se llevó a cabo una investigación correlacional. Sostenida por el recurso de una encuesta realizada hacia los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.

La muestra utilizada fue el total de la población constituida 30 trabajadores, los resultados se obtuvieron a partir del procesamiento del programa estadístico Spss (versión 22).

Es importante mencionar que este trabajo de investigación es una recopilación y ordenamiento de la información, fruto de la búsqueda, a través de medios físicos (libros, revistas entre otros), electrónicos con consultas sobre la investigación que realizan otras universidades en temas similares en el contexto nacional, latinoamericano y mundial.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iv
PRESENTACIÓN .....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN.....	16
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>18</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	18
1.1.1. Descripción de la realidad.....	18
1.2. Formulación del Problemas.....	20
1.2.1. Problema general.....	20
1.2.2. Problemas específicos.....	20
1.3. Delimitación .....	21
1.3.1. Delimitación temporal .....	21
1.3.2. Delimitación espacial .....	21
1.3.3. Delimitación teórica .....	21
1.4. Justificación .....	21
1.5. Objetivos.....	23
1.5.1. Objetivo General .....	23
1.5.2. Objetivos Específicos.....	23
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>24</b>

2.1.	Antecedentes de la investigación .....	24
2.1.1.	Antecedentes Internacionales.....	24
2.1.2.	Antecedentes Nacionales .....	25
2.2.	Marco Teórico .....	26
2.2.1.	Organización.....	26
2.2.2.	Administración .....	27
2.2.3.	Comportamiento Organizacional.....	27
2.2.4.	Clima Organizacional.....	27
2.2.5.	Satisfacción laboral .....	44
2.3.	Marco Conceptual.....	60
	<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>64</b>
3.1.	Hipótesis.....	64
3.1.1.	Hipótesis General .....	64
3.1.2.	Hipótesis Específicos .....	64
3.2.	Variables.....	65
3.3.	Operacionalización de las variables.....	66
3.4.	Metodología .....	67
3.4.1.	Enfoque .....	67
3.4.2.	Tipo de estudio.....	67
3.4.3.	Diseño de investigación.....	67
3.5.	Población y muestra.....	68
3.5.1.	Población .....	68
3.5.2.	Muestra.....	68
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	68
3.6.1.	Técnicas de recolección de datos.....	68
3.7.	Métodos de análisis de datos .....	69
	<b>CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>71</b>
4.1.	Resultados de la investigación .....	71

4.2. Discusión .....	87
CONCLUSIONES .....	91
SUGERENCIAS .....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS .....	97

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Factores laborales.....	49
--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Componente y resultados del clima organizacional.....	39
--	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género de los trabajadores .....	71
Tabla 2. Edad de los trabajadores .....	72
Tabla 3. Agencia de donde laboran los trabajadores .....	73
Tabla 4. Tiempo de servicio .....	74
Tabla 5. Nivel de instrucción de los trabajadores .....	75
Tabla 6. Variable 01 clima organizacional .....	76
Tabla 7. Variable 02, satisfacción laboral .....	77
Tabla 8. Correlación entre el clima organizacional y satisfacción laboral .....	78
Tabla 9. Dimensión 01, estructura .....	78
Tabla 10. Correlación entre la dimensión estructura y satisfacción laboral .....	79
Tabla 11. Dimensión 02, autonomía .....	80
Tabla 12. Correlación entre la dimensión autonomía y satisfacción laboral.....	81
Tabla 13. Dimensión 03, relaciones interpersonales .....	82
Tabla 14. Correlación entre la dimensión relaciones interpersonales y satisfacción laboral.....	83
Tabla 15. Dimensión 04, recompensa.....	83
Tabla 16. Correlación entre la dimensión recompensa y satisfacción laboral.....	84
Tabla 17. Dimensión 05, identidad.....	85
Tabla 18. Correlación entre la dimensión identidad y satisfacción laboral.....	86
Tabla 19. Coeficiente de rho de spearman .....	86
Tabla 20. Análisis de fiabilidad, alfa de crombach de clima organizacional.....	106
Tabla 21. Análisis de fiabilidad, alfa de crombach de satisfacción laboral.....	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Género de los trabajadores .....	71
Gráfico 2. Edad de los trabajadores .....	72
Gráfico 3. Agencia de donde laboran los trabajadores .....	73
Gráfico 4. Tiempo de servicio.....	74
Gráfico 5. Nivel de instrucción de los trabajadores.....	75
Gráfico 6. Variable 01, clima organizacional .....	76
Gráfico 7. Variable 02, satisfacción laboral .....	77
Gráfico 8. Dimensión 01, estructura .....	79
Gráfico 9. Dimensión 02, autonomía .....	80
Gráfico 10. Dimensión 03, relaciones interpersonales .....	82
Gráfico 11. Dimensión 04, recompensa .....	84
Gráfico 12. Dimensión 05, identidad .....	85

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 01: Instrumentos de recolección de datos.....	98
Anexo 02: Ficha de validación de expertos.....	101
Anexo 03: Matriz de Consistencia de la Investigación.....	104
Anexo 04: Análisis de fiabilidad, alfa de crombach.....	106
Anexo 05: Reseña histórica .....	107

## RESUMEN

El propósito de este trabajo de investigación fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas. A fin de proporcionar al directivo de la institución, sugerencias de cambio, reforzamiento y/o de mejora.

Para la realización de este estudio se determinó como muestra al total de la población, conformada por 30 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, para diagnosticar el clima organizacional, compuesto por 21 ítems correspondiente a 5 dimensiones, y para medir la satisfacción laboral, compuesto por 14 ítems correspondiente a 2 dimensiones, validados por tres expertos en la materia. El análisis de fiabilidad de los cuestionarios arroja un coeficiente de Alfa de Cronbach para la escala de clima organizacional y satisfacción laboral de 0.796 y 0.721 respectivamente confiables. La hipótesis principal señalaba que existía relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral.

La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variable, es decir, existe relación significativa positiva entre el clima organizacional y satisfacción laboral. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó las dimensiones de clima organizacional la estructura, autonomía, relaciones interpersonales, identidad se correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral. Sin embargo no se encontró relación entre la dimensión recompensa con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial el Apurímac.

Palabras claves: Clima organizacional, Satisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to determine the degree of relationship between organizational climate and job satisfaction among workers of the Association for Enterprise Development in Apurimac Andahuaylas. To provide the management of the institution, suggestions for change, strengthening and / or improvement.

To carry out this study was determined as shown by the total population, made up of 30 workers who were administered a structured questionnaire, scale type Likert, to diagnose the organizational climate, consisting of 21 items corresponding to 5 dimensions, and to measure job satisfaction, consisting of 14 items corresponding to 2 dimensions, validated by three experts in the field. The reliability analysis of the questionnaires shows a Cronbach's alpha coefficient for the scale of organizational climate and job satisfaction of 0.796 and 0.721 respectively reliable. The main hypothesis was that there was relationship between organizational climate and job satisfaction.

The main conclusion found that there is a relationship between the two variable, ie there is a positive significant relationship between organizational climate and job satisfaction. At the level of specific hypotheses organizational climate dimensions of the structure, autonomy, interpersonal relationships, identity correlated significantly and positively with job satisfaction was found. However no relationship between reward dimensions to job satisfaction in the Association for Enterprise Development found the Apurimac.

Keywords: organizational climate, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones se crean unas determinadas situaciones que condicionan el desempeño de las tareas y la consecución de objetivos, y tales situaciones van a estar en todo momento moduladas por las múltiples interacciones que se den entre éstas y las características personales y de grupo de sus miembros, de cuyos resultados dependerá la conducta y eficacia que se logren el desempeño de las tareas, en consecución de los objetivos. (Rodríguez, et al. 2004).

El estudio del clima en las organizaciones, tal como se considera en la actualidad, surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, por entender que las personas que constituyen la organización están influidas tanto por las características de la organización y como por sus propias características personales, que les influyen en las percepciones que tienen acerca del entorno laboral. Este enfoque permite considerar las organizaciones como contextos ambientales y culturales desde una perspectiva global y dinámica en la que todos los componentes están en interacción, de modo que los comportamientos individuales y de grupo están influidos y a su vez, influyen en los diferentes niveles de la organización. (Rodríguez, et al., 2004, p. 254).

Los estudios de clima organizacional y de satisfacción laboral resultan necesarias, 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.

El presente estudio denominado “clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015, tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral ; cuyo propósito es propiciar información válida y actualizada a fin de que los directivos de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac formulen estrategias, orientadas a fortalecer o mejorar el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores, mediante talleres, cursos de capacitación, así como también plantear y desarrollar un programa de incentivos para el personal de esta y poder contribuir con ello, en la mejora del clima organizacional y satisfacción laboral.

El trabajo de investigación ha sido dividido en cuatro capítulos. En cuanto al capítulo I, se plantea el problema de la investigación, dentro de ello se hace la información del problema, las limitaciones, justificación y los objetivos del trabajo de la investigación.

En el capítulo II, denominado fundamentación teórica de la investigación, se hace conocer sobre los antecedentes de la investigación, el marco teórico y el marco conceptual. Para ello se tomará como base las opiniones y definiciones de los autores conocedores del tema.

En el capítulo III, se presenta la metodología de la investigación, el cual contiene las hipótesis, las variables, operacionalización de las variables, metodología de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de datos.

Y por último se da a conocer el capítulo IV del trabajo de tesis, en donde se presenta los resultados de la investigación, dentro de ello se tiene el análisis e interpretación de los resultados, confiabilidad del instrumento, comprobación de las hipótesis, discusiones, conclusiones, recomendaciones, para facilitar la comprensión de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores, se ha visto por conveniente acompañarlos con una serie de gráficos estadísticos que harán la interpretación más didáctica y entendible.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

##### 1.1.1. Descripción de la realidad

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. (Chiavenato, 2009, p. 24)

Para el mejor funcionamiento de una organización es importante examinar cuáles son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que se desarrollan en el medio laboral en el que se desenvuelve, ya que de esto dependerá en gran manera su comportamiento. Al examinar las diferentes dimensiones de la percepción del empleado en el ambiente laboral se podrá determinar la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representa su situación laboral, este medio ambiente, se denomina clima organizacional. (Brunet, 2011)

Del mismo modo para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo. (Chiavenato, 2009)

El clima laboral de cada organización está estrechamente ligado con el grado de satisfacción que manifiesta el empleado en el desempeño de sus labores; entre más identificados se sienten los empleados con el clima en que desarrollan su trabajo, de igual manera será su grado de satisfacción laboral. (Pineda, 2012)

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo, también es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. (Pintado, 2011, p.269)

Un empleado satisfecho tiende a ausentarse con menos frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer con la organización. En contraste, un empleado insatisfecho puede estar ausente con más frecuencia, experimentar estrés que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de un nuevo empleo. (Griffin R. y Moorhead R, 2010, p. 69)

La insatisfacción laboral puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, y puede estar ocasionado por factores personales, ambientales o directamente por las labores realizadas. En cualquier caso, las empresas deben luchar contra ese fenómeno con el fin de aumentar el rendimiento y la concentración de sus equipos, logrando que no se convierta en un problema para la productividad. (BBVA, 2012)

Particularmente el problema de la insatisfacción se presenta en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac - ADEA Andahuaylas, es una Asociación de carácter civil privada, sin fines de lucro, cuyo objetivo es otorgar servicios crediticios, actualmente cuenta con 1 sede principal ubicado en la ciudad de Andahuaylas y 3 agencias en los distritos de Uripa, Huancaray, Huancarama.

En esta institución microfinanciera, se observó algunas debilidades relacionadas a la insatisfacción del personal, teniendo como elemento

generador de este problema el clima laboral que actualmente existe en dicha institución.

Podemos determinar como consecuencia directa de este clima; el tener colaboradores que no se sienten identificados con la Institución. Adicionalmente, la carente comunicación, relaciones interpersonales tensas, las escalas remunerativas bajas, entre otras.

Tenemos así, que la suma de estos factores conlleva al fomento de un clima organizacional negativo, el cual influye directamente en la calidad de sus labores diarias, por lo que hace extremadamente difícil el cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas, de la misma forma afectando el grado de satisfacción de los trabajadores.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo medir la relación que existe entre clima organizacional y la satisfacción laboral, en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Así poder dar un aporte a la solución del problema de investigación en dicha Institución.

## **1.2. Formulación del Problemas**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cómo se relaciona la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac?
- b. ¿De qué manera se relaciona la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac?

- c. ¿Cómo se relaciona la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac?
- d. ¿De qué manera se relaciona la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac?
- e. ¿De qué manera se relaciona la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac?

### **1.3. Delimitación**

#### **1.3.1. Delimitación temporal**

Para el trabajo de investigación se tomó como referencia el año 2015.

#### **1.3.2. Delimitación espacial**

La Investigación se llevó a cabo en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas departamento de Apurímac.

#### **1.3.3. Delimitación teórica**

Se tomó las teorías relacionados con las variables de clima organizacional, satisfacción laboral y las dimensiones que esta tiene.

### **1.4. Justificación**

El clima organizacional en el mundo actual se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en la satisfacción de las personas, como condición necesaria en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así como lograr una mayor eficiencia organizativa.

El mejoramiento del clima organizacional es muy importante para la institución ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros para ésta, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores.

Del mismo modo la satisfacción laboral también es importante, pues de ello depende en gran parte cómo se comportarán los empleados. Por este motivo, las organizaciones deben preocuparse porque sus empleados, estén satisfechos y motivados, pues de lo contrario podrían surgir algunos inconvenientes. (Arbaiza, 2010).

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de clima organizacional y satisfacción laboral conocer la relación que existe entre estas dos variables, determinando sus diversos niveles y cuyas conclusiones nos permitirán informar acerca del estado situacional de la problemática institucional, aspecto que justifica este trabajo.

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en la investigación, una vez demostrada su validez y confiabilidad servirá como base de consulta para otras investigaciones, y también podrán ser utilizados como modelo para otras organizaciones cuales fuera su categoría o rubro de negocio, para mejorar el clima organización y la satisfacción laboral.

A nivel práctico con el desarrollo de la investigación se podrá alcanzar los objetivos planteados y servirá como punto de referencia a los directivos de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac en la provincia de Andahuaylas, para que refuercen y/o mejoren el clima organizacional y la satisfacción laboral de sus trabajadores; además servirá como una base para futuras investigaciones vinculadas al tema.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar en qué medida se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- a. Determinar cómo se relaciona la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.
- b. Determinar de qué manera se relaciona la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.
- c. Determinar cómo se relaciona la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.
- d. Determinar de qué manera se relaciona la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.
- e. Determinar de qué manera se relaciona la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

*Hinojosa, (2010) realizó una investigación de: Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses, en la Universidad Playa Ancha de Valparaíso Chile, llegó a la siguiente conclusión: Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Es decir la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.*

Rodríguez, (2008) realizó una investigación titulada: *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño, revista de la universidad talca, chile: Llegó a las siguiente conclusión: La Correlación entre el clima organizacional general y satisfacción laboral resultó estadísticamente significativa, presentando una relación positiva y un grado de asociación de 41.3% ( $r = 0.413$ ;  $P < 0.05$ ).*

Quintero, africano y Faría (2008). Realizaron una investigación titulada *clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago – Ecuador*. Llegando a la siguiente: Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

Vargas (2015), realizó una investigación: *Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. Sara Antonieta Bullón – Lambayeque*, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Llegó a la siguiente conclusión: la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional se da de forma positiva ( $r = 0.452$ ), pero en un pequeño porcentaje (20.39%), por lo que debe tenerse en cuenta otros factores que afectarían al correcto desarrollo del clima organizacional de la institución mencionada anteriormente.

Castillo, (2014) realizó una investigación: *Clima organizacional, motivación Intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de una empresa privada*, en la Universidad Católica del Perú. Donde se evaluó a cien trabajadores entre 25 a 40 años de edad, quienes ocupaban diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, en la ciudad de Lima, Perú, los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca, y satisfacción laboral ( $r(100)$  entre .40 y 58,  $p < .01$ ). Con los datos obtenidos se concluyó que existen en los diferentes grupos jerárquicos, diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas.

Del mismo modo destacó que los resultados obtenidos al comparar los distintos grupos jerárquicos, los trabajadores que se ubican en el grupo de cargo elevado presentan mayor motivación intrínseca e identificada y también se encuentran más satisfechas laboralmente, de igual forma señaló que en este grupo, el clima laboral es percibido de modo más favorable, por lo tanto la asociación directa entre estas tres variables es consistente. Además, consideró que el grupo cargo medio presentó una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, mas no con la motivación intrínseca, se recomendó que los directivos de la organización intervengan en esta área programas motivacionales, que puedan ayudar a los trabajadores elevar la motivación intrínseca y puedan así disfrutar de sus actividades laborales de modo más intenso.

Alfaro, Girón, Solano y Torres (2012), en su trabajo de investigación titulado: *satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipales*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado, Lima Perú, llegaron a la siguiente conclusión: Los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar Promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría. No existen diferencias significativas en el reporte del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas. Esto podría deberse a que, en general, ellas tienen marcos comunes como son: (a) la municipalidad distrital tiene con estructuras organizacionales bien definidas y semejantes por ley, (b) la normativa que las rige y que impacta en las relaciones laborales es la misma, y (c) tienen una cercana ubicación geográfica y proximidad (Lima Metropolitana y Callao). Respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores significación de la tarea y beneficios económicos (de Promedio a Satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Organización**

Es importante definir la organización debido a que las relaciones laborales se dan dentro de una organización, entendiendo que el elemento clave de una organización está compuesto por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas. (Daft, 2007).

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es

decir las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. (Chiavenato, 2009, p. 24)

Otra definición similar a la anterior Robbins y Judge (2009) define, a la organización “que es una unidad social coordinada en forma consiente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas” (p. 6).

### **2.2.2. Administración**

De Censo y Robbins (2005) afirman que la administración “es el proceso que se lleva acabo para lograr eficazmente los objetivos de la organización con y medio de las personas” (p. 5).

### **2.2.3. Comportamiento Organizacional**

Actualmente dentro de las empresas ha sido primordial el estudio del comportamiento humano. Debido a que los recursos humanos son un factor predominante para alcanzar los logros de la organización, Davis y Newstrom (1999) afirman que el comportamiento organizacional es “el estudio y la aplicación de conocimiento sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones”. (p.5)

Otra definición de comportamiento organizacional es dada por Chiavenato (2009) define el comportamiento organizacional como “al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones” (p.6). De acuerdo con estas dos definiciones se puede concluir que ambos autores definen el comportamiento como el estudio del comportamiento de la conducta de un individuo dentro de una organización.

### **2.2.4. Clima Organizacional**

#### **2.2.4.1. Definiciones de clima organizacional**

Brunet, (2011) menciona, que existe una polémica bastante

grande respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen. A continuación se menciona algunas definiciones de los diferentes autores:

El clima de la organización se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (Griffin y Moorhead, 2010, p. 472)

Se entiende por clima laboral al conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta (Pintado, 2011, p. 310).

Rodríguez, (citado por Pintado, 2011) considera: “el clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (p. 314).

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. (Chiavenato, 2007, p.58)

El clima organizacional es calidad o la suma de

características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. (Chiavenato, 2009, pp.260-261)

Entre las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc., otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.; otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros. (Stephen, Robbins, 2009, p.657)

La investigación del clima en una organización permite conocer cuál es la percepción que tienen los miembros acerca de sus distintas características, qué perciben las distintas personas respecto al ambiente y al entorno laboral en relación con las características de la estructura (estilos de dirección, comunicación, conflictos, etc.). Por otra parte, al estar el clima directamente relacionado con las actitudes, influye de forma decisiva en el comportamiento de las personas. (Rodríguez, et al., 2004, p. 253)

El estudio del clima en las organizaciones, tal como se considera en la actualidad, surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, por entender que las personas que constituyen la organización están influidas tanto por las características de la organización y como por sus propias características personales, que les influyen en las percepciones que tienen acerca del entorno laboral. Este enfoque permite considerar las organizaciones como

contextos ambientales y culturales desde una perspectiva global y dinámica en la que todos los componentes están en interacción, de modo que los comportamientos individuales y de grupo están influidos y a su vez, influyen en los diferentes niveles de la organización. (Rodríguez, et al., 2004, p. 254)

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Brunet, L. (2011) menciona tres medidas del clima organizacional:

- Medida múltiple de los atributos organizacionales; considera el clima como un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- Medida perspectiva de los atributos individuales; la medida perspectiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera,

incluso, su grado de satisfacción.

- Medida perspectiva de los atributos organizacionales; dentro de esta óptica, el clima está considerada como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la organización y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene: a) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y b) de sus características personales.

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perspectiva del clima. Por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia (escala de tipo Likert).

Para resumir, mencionemos que las tres variables importantes en esta definición son: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, actitudes y las motivaciones del

empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como la particularidad del medio físico de la organización. (p.20)

#### **2.2.4.2. Importancia del clima organizacional**

Brunet, L. (2011) menciona en la perspectiva global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, quienes debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima, proporciona retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros. (p.20)

La importancia se centra en posibilidad de analizar y diagnosticar el clima debido a tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta forma, el gerente puede ejercer un control sobre la determinación del clima, de manera tal que administre su organización lo más eficazmente posible. Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros

tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas, nombraremos las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, creatividad y proactividad. Respecto de las consecuencias negativas, entre otras, señalamos las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca creatividad e innovación, baja productividad, indisciplina, falta de responsabilidad; reactividad, autoconflicto, huelgas, sabotajes, parasitismo, conformismo, frustraciones, entre otros. (Pintado, 2011, p.313)

#### **2.2.4.3. Teoría del clima organizacional de Likert**

Brunet, (2011) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de sistemas Likert, plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que paga.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermedias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la

comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales: son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la satisfacción, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. (p. 29)

De la misma forma Pintado (2011) menciona que el clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos de la organización, su aproximación a esta variable es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas; tales como:

- Variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor contaminación, instalaciones, máquinas, materiales. Medios, etc.
- Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal estilo de dirección.
- Variables del ambiente social: compañerismo, conflicto interpersonal, o entre departamentos.
- Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una

organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. (p. 315)

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

#### **2.2.4.4. Tipos del clima organizacional**

Clima de tipo autoritario: Sistema I – Autoritarismo Explotador.- En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigo, de amenazas, ocasionalmente, de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo Paternalista.- Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Clima de tipo participativo: Sistema III – consultivo.- La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar

a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Clima de tipo participativo: Sistema IV – participativo en grupo.- La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos y de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización que establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros, y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma.

En función de la teoría de la Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.

#### **2.2.4.5. Características del clima organizacional**

Pintado, (2011) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- a) Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

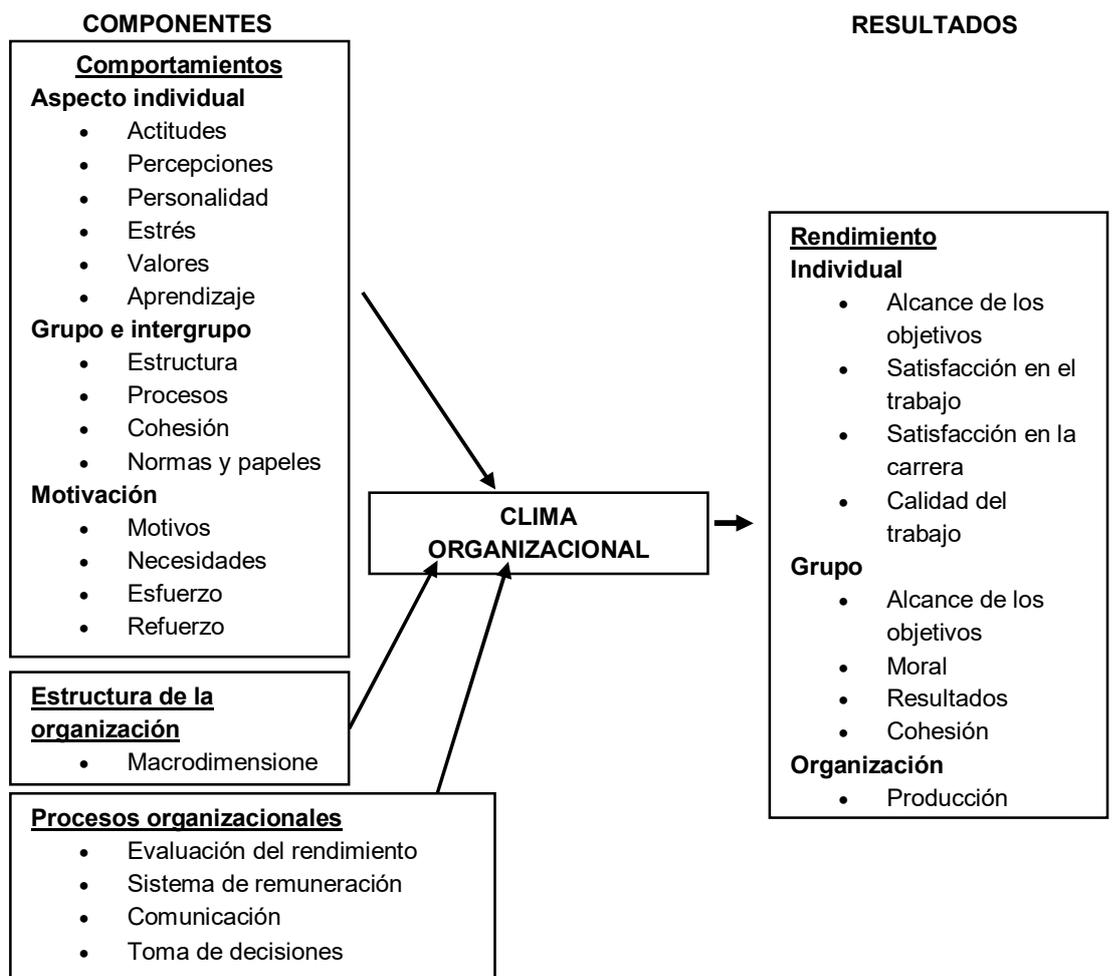
- b) La institución puede contar con una cierta estabilidad en el clima con cambios relativamente graduadas, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante al devenir organizacional.
- c) El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución, pudiendo hacerse extremadamente difícil la conducción organizacional y las coordinaciones laborales.
- d) El clima organizacional afecta al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- e) El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.
- f) El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- g) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Así mismo, la incapacidad e inoperancia para cohesionar, dirigir y conducir, la complacencia y la falta de control, así como las tardanzas e inasistencia, el abandono personal, la desmotivación, la falta de respeto a las normas y al buen trato interpersonal, la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica de las actividades, el conflicto, el auto conflicto.
- h) Existe directa relación entre el buen o mal clima organizacional y la buena o mala calidad de vida laboral.
- i) El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se

requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero y que se logre que el clima se establezca en una nueva configuración. Dicho cambio sólo podrá lograrlo los verdaderos agentes educativos no contaminados con el estatus de mediocridad e incertidumbre de un sistema estacionario.

#### 2.2.4.6. Componentes del clima organizacional

En la figura 1 se presenta la forma en que, según Brunet, (2011) interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

**Figura 1: componente y resultados del clima organizacional**



Fuente: Elaboración a partir de Brunet (2011. p. 40)

#### **2.2.4.7. Dimensiones del clima organizacional**

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.

Likert, (citado por Brunet, 2011, pp.45-46) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la

distribución del control entre las instancias organizacionales.

- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stinger, (citado por Jeria, 2006, pp. 21-23) menciona las siguientes dimensiones:

- Estructura. 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.
- Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Moos e Insel (citado por Brunet, 2004, p.49) elaboran un

cuestionario que mide el clima organizacional en función de 10 dimensiones siguientes:

- Implicación. Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
- Cohesión. Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
- Apoyo. Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
- Autonomía. Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
- Tarea. Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- Presión. Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- Claridad. Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- Control. Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
- Innovación. Esta dimensión mide la importancia que la dirección pueda dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- Confort. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Koys & Decottis, (citado en Chiang, 2008) describen 8 dimensiones:

- Autonomía. Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
- Cohesión. Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
- Confianza. La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
- Presión. La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
- Apoyo. La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.
- Reconocimiento. La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.
- Equidad. La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
- Innovación. La percepción que se tiene acerca del ánimo que se

tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.

### **2.2.5. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un tema que cada día cobra mayor importancia e interés en el ámbito organizacional y guarda bastante relación con las condiciones en las que el empleado trabaja, así como con el clima organizacional, en este sentido (Arbaiza, 2010) menciona algunas investigaciones:

Según Villagra (2007) existen algunos factores que pueden explicar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo y que generalmente son externos al empleado, tales como salario, incentivos, infraestructura y ambiente de trabajo, etc. (p.181)

La satisfacción laboral también guarda relación con las actitudes del empleado con respecto al entorno. Entonces al igual que las actitudes, predispone a la persona a comportarse de una determinada manera. Por lo tanto, la satisfacción podría explicar la rotación, el abandono y el ausentismo, en otras palabras, si los empleados de una empresa están insatisfechos. (p. 182)

Por esta razón, las organizaciones actuales deben conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para alcanzar la satisfacción.

#### **2.2.5.1. Definiciones de satisfacción laboral**

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. La satisfacción laboral está relacionado al clima organizacional de la empresa y el desempeño

laboral. Los sistemas de salarios, incentivos, gratificaciones, compensaciones y políticas de ascensos deben ser justos, no ambiguos sí equitativos y deben estar acorde a sus expectativas. (Pintado, 2011, p.269)

De la misma forma Ivancevich, Konopaske y Mattenson (2006) afirman. La satisfacción en el trabajo es una actitud de la gente hacia su empleo se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización (p.86).

Así mismo Locke (citado en Lutans, 2008) proporciona una definición integral de la satisfacción laboral como una condición que incluye reacciones o actitudes cognitivas, afectivas y evaluativas y establece que es “un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona” (p.141).

De igual manera, Robbins y Judge, (2009) definen a la satisfacción laboral como “el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características” (p.31).

Lutans, (2008) afirma que la satisfacción laboral “es resultado de la percepción de los empleados de lo bien que su empleo proporciona lo que consideran importante” (p.141).

Griffin R. y Moorhead R, (2010) definen que la satisfacción laboral “es el grado el que una persona se siente gratificado o satisfecha por su trabajo” (p. 69).

Alles, M. (2007) afirma que la satisfacción laboral “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo” (p. 306).

Un empleado satisfecho tiende a ausentarse con menos

frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer con la organización. En contraste, un empleado insatisfecho puede estar ausente con más frecuencia, experimentar estrés que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de un nuevo empleo. (Griffin R. y Moorhead R, 2010, p. 69).

Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso (Chiavenato, 2009, p.13).

#### **2.2.5.2. Fuentes de satisfacción en el puesto**

Luthans (2008) afirma. Existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio descubrió que si los campos de especialidad de estudiantes universitarios coincidían con sus empleos, dicha correspondencia predecía la satisfacción laboral subsiguiente. Sin embargo, las influencias y principales se resumen junto con las cinco dimensiones.

- a) El trabajo mismo.- El contenido del trabajo mismo es una fuente importante de satisfacción laboral. Aun nivel más pragmático, algunos de los ingredientes más importantes de un empleo satisfactorio, descubiertos por encuestas a través de los años, incluyen un trabajo desafiante e interesante; además una encuesta descubrió que el desarrollo de la carrera (no necesariamente la promoción) era más importante para empleados tanto jóvenes como de mayor edad.(p.142)
- b) El pago.- Se reconoce que los sueldo son un factor significativo, aunque cognitivamente complejo, y multidimensional de la satisfacción laboral. El dinero no solo ayuda a las personas a satisfacer sus necesidades básicas sino también es para satisfacer necesidades de nivel superior. Con frecuencia los

empleados consideran que el pago es un reflejo de como la administración ve su contribución a la organización. (p.143)

c) Oportunidades de promoción.- Las oportunidades de promoción parecen tener un efecto variable en la satisfacción laboral. Esto se debe a que las promociones adquieren diversas formas y tienen muchas recompensas adicionales. Por ejemplo, los individuos que son promovidos con base en su antigüedad experimentan con frecuencia satisfacción laboral, pero no tanta como los que son promovidos con base en su desempeño. Por otro lado, una promoción con un aumento salarial de 10% no están satisfactoria como una con un aumento de un 20%. Estas diferencias ayudan a explicar por qué las promociones de directivos son más satisfactorias que las promociones en los niveles inferiores de las organizaciones. Del mismo modo, en los últimos años, con el apalancamiento de las organizaciones y las estrategias de delegación de autoridad que lo acompañan, la promoción, en el sentido tradicional por la escala corporativa jerárquica del éxito, ya no está disponibles como antes. Los empleados que operan en el nuevo paradigma, saben que las promociones usuales ya no están disponibles, pero tampoco son deseadas. Un ambiente de trabajo positivo y las oportunidades para crecer intelectualmente y ampliar la base de habilidades se han vuelto para muchos más importantes que las oportunidades de promoción. (p.143)

d) Supervisión.- La supervisión es otra fuente moderada e importante de la satisfacción laboral. No obstante, se puede decir, por ahora existen dos dimensiones de estilo de supervisión que influyen en la satisfacción laboral. Una se centra en los empleados y se mide según el grado con el que un supervisor adquiere un interés personal y se preocupa por el empleado. Se manifiesta comúnmente en acciones en vigilar el desempeño del empleado. Proporcionarle consejos y ayuda y comunicarse con él a nivel personal y oficial. La otra dimensión es la participación o influencia, representada por los administradores que permiten

a sus empleados participar en decisiones que afectan sus propios empleos. En mayoría de los casos, este método genera una mayor satisfacción. (p.143)

- e) Grupo de trabajo.- La naturaleza del grupo de trabajo o equipo tiene un efecto en la satisfacción laboral. Los colegas o miembros de equipos, amistosos y cooperadores, son una fuente moderada de satisfacción para empleados individuales. El grupo de trabajo, especialmente un equipo “unido”, sirve como una fuente de apoyo, bienestar y consejo para los miembros individuales. La investigación indica que los grupos que requieren mucha interdependencia entre los miembros para llevar a cabo el trabajo tienen mayor satisfacción. Un buen grupo de trabajo o equipo eficaz hace que el trabajo sea más agradable. Sin embargo, este factor no es esencial para la satisfacción laboral. Por otro lado, si existe la condición contraria (no es fácil llevarse bien con las personas), este factor puede producir un factor negativo en la satisfacción laboral. Además, la investigación realizada a través de las culturas indica que si los miembros se resisten a los equipos en general y a los equipos auto dirigidos en particular, se sentirán menos satisfechos que si aceptaran formar parte de ellos. (p.144)
  
- f) Condiciones de trabajo.- Las condiciones de trabajo producen un efecto moderado en la satisfacción laboral. Si las condiciones de trabajo son buenas (ejemplo ambiente limpio y atractivo), al personal se le facilitará llevar a cabo su trabajo. Si las condiciones de trabajo son deficientes (ejemplo ambiente caluroso y ruidoso), al personal se le dificultará realizar sus tareas. En otras palabras, el efecto de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral es similar al del grupo de trabajo. Si las condiciones son buenas puede haber o no un problema de satisfacción; si las condiciones son deficientes, muy probable lo habrá. (p.144)

Arbaiza (2010) menciona. La satisfacción en el puesto vendría a ser un sentimiento que refleja las actitudes hacia las tareas y funciones que un empleado realiza en un centro laboral. Existen diversos factores para que una persona se sienta satisfecha o insatisfecha en su puesto de trabajo. (p.183)

Landy (1989) citado en Arbaiza L. propone la siguiente lista de factores laborales y sus efectos sobre la satisfacción de los empleados:

**Cuadro 1. Factores laborales**

<b>Factores laborales</b>	<b>Efectos</b>
<b>1. El trabajo en sí</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica retos</li> <li>• Implica exigencias físicas</li> <li>• Implica interés personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo es desafiante y el empleado lo realiza con éxito es satisfactorio.</li> <li>• El trabajo agobiante es insatisfactorio.</li> <li>• El trabajo interesante es satisfactorio.</li> </ul>
<b>2. La estructura de gratificaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las gratificaciones son equitativas, es satisfactorio.</li> </ul>
<b>3. Las condiciones del trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físicas</li> <li>• Logro de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si las condiciones de trabajo son iguales a las necesidades físicas, es satisfactorio.</li> <li>• Si las condiciones de trabajo promueve el logro de objetivos, es satisfactorio.</li> </ul>
<b>4. La propia persona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la persona mantiene alta su autoestima, es satisfactorio.</li> </ul>
<b>5. Otras personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los supervisores, colegas y subordinados, ven las cosas igual que uno mismo, es satisfactorio.</li> </ul>
<b>6. Organización y administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la organización posee políticas que ayuden a los empleados a obtener gratificaciones, es satisfactorio.</li> </ul>
<b>7. Prestaciones adicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las prestaciones no tienen mayor influencia en la satisfacción de los empleados.</li> </ul>

Fuente: Landy, F.J. (citado en Arbaiza L.) *psychology of behavior*. Pacific grove, C. A: Brooks/cole.

### **2.2.5.3. Teorías sobre la satisfacción laboral**

Arbaiza, L (2010) menciona que las teorías de satisfacción laboral guardan una estrecha relación con las teorías motivacionales, describiremos brevemente solo las más relevantes:

a) Teoría de March y Simón.- Para March y Simón (1958) la motivación para producir surge de un estado de descontento, lo cual produce un sentimiento de búsqueda de alternativas para revertir esta insatisfacción. Estos autores plantean que cuanto mayor es el valor de las recompensas que la persona espera

recibir, mayor es la satisfacción en el trabajo y mayor será el nivel de aspiración por parte del empleado. Además cuanto más elevado aspiración, menor será la satisfacción. En base a estos planteamientos, la satisfacción o insatisfacción de un empleado puede generar un aumento o una disminución en el nivel de rendimiento. Esta teoría recalca la importancia de la teoría de las expectativas planteada por Vroom. Asimismo, es importante que los procesos de gestión de recursos humanos en las empresas y organizaciones especifiquen los objetivos en los cuales se basará la consecución de la recompensas por parte de los empleados.(p.184)

b) Teoría X/Y, fue planteada por MCgregor (1960) quien sostenía que las personas se encontraban más satisfechas cuando en la organización existía un clima de mayor libertad y flexibilidad basado en una supervisión abierta y participativa. Este autor diferenciaba entre dos teorías:

- Teoría X: plantea que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas y controladas para que cumplan con los objetivos de la organización.
- Teoría Y: plantea que las personas tienen un interés intrínseco en su trabajo y que desean actuar por su propia iniciativa.

McGregor (1960) afirma. Que la mejor alternativa es la teoría Y, es la que deberían adoptar todas las organizaciones. Además, este autor supone que la satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo, equivale a su motivación. McGregor se basa en la teoría de la satisfacción de Necesidades de Maslow, pero agrupa las necesidades en tres niveles y no en cinco como lo había establecido Maslow. McGregor (1960) plantea las necesidades primarias, en donde están incluidas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de sociales, que incluirían la aprobación, afiliación y afecto. Y las necesidades

personales, como la auto realización y autonomía. Por otro lado plantea que las necesidades sociales y psicológicas personales son de mayor importancia para las personas, por lo que las organizaciones deberían enfocarse a satisfacerlas y las que solamente satisfagan las primarias fracasarán. Posteriormente la teoría Y fue trabajada por Lorsh y Morse (1974) quienes la denominaron teoría de la contingencia. Estos autores planteaban que las personas tenían diversas necesidades cuando trabajaban en una empresa, pues lo que buscan es lograr un sentido de competencia, el cual puede ser satisfecho de diferente manera por cada persona. Según Lorsh y Morse (1974) la satisfacción laboral es mayor, cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño. (pp.184 - 185).

a) Teoría de Lawler y Porter (1967) plantean que la satisfacción de los trabajadores es función de valor y de las recompensas que obtienen como consecuencia del trabajo realizado. Según esta teoría se debe diferenciar entre recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas:

- Recompensas intrínsecas: son aquellos que están relacionadas con la satisfacción de necesidades de autorrealización.
- Recompensas extrínsecas: son aquella que son contraladas por la organización, como pueden ser el salario, los ascensos, el status, etc.

Estos, autores sostienen que estas recompensas no están directamente relacionadas con la satisfacción, sino que el trabajador hace un juicio acerca de lo que se considera justo. En tal sentido, un empleado puede sentirse satisfecho así reciba una recompensa pequeña, si es que se considera que la cantidad justa que merece.

Asimismo, este modelo plantea una proposición en la que el nivel de rendimiento vendría a ser uno de los determinados de la

satisfacción laboral, debido a influencia de las recompensas. Por otro lado es importante evaluar las percepciones subjetivas de los trabajadores, al momento de determinar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo. (pp.185 – 186).

- a) Teoría Z, Esta teoría fue propuesta por Ouchi (1982) quien intenta demostrar que es posible aplicar algunos logros de las técnicas de gestión japonesa a las organizaciones americanas. Así mismo, afirma que ésta teoría no constituye una teoría de la satisfacción propiamente dicha, aunque puede aplicarse en las empresas de occidente en los círculos de calidad.

Los círculos de calidad, es un pequeño grupo de empleados que se reúnen para identificar y analizar problemas, para poder plantear alternativas de solución.

Estos círculos de calidad motivan a los empleados, en el sentido en que ellos pueden participar y de esta manera se pueden satisfacer las necesidades superiores, empleando los factores motivadores de Herzberg, los tres principios de esta teoría son la confianza, la atención a las relaciones humanas, y las relaciones sociales estrechas.

Para este autor, la clave para que una empresa pueda obtener mayor productividad, es implicar a los trabajadores en el proceso. Por otro lado, el tener objetivos y metas en común, trabajar en equipo, disfrutar del trabajo y la satisfacción por la tarea cumplida son características fundamentales de esta teoría, pues permiten mejorar el rendimiento en el trabajo.

- a) Teoría de los dos factores, de Herzberg.- Luthans, (2008) menciona que, Frederick Herzberg amplió el trabajo de Maslow y desarrolló un teoría de contenido específica de la motivación laboral. A diferencia de Maslow, Herzberg condujo hace años un estudio de motivación muy difundido sobre 200 contadores e ingenieros empleados por empresas de Pittsburgh,

Penssylvania y sus alrededores. Usó el método de incidentes críticos para obtener datos para análisis. Básicamente, se plantearon dos preguntas a los profesionales que participaron en el estudio: 1) cuando se sintió particularmente bien en su empleo, ¿qué lo animó? y 2) cuando se sintió sumamente mal en su empleo, ¿qué lo desanimó?

Las respuestas obtenidas de este método de incidentes críticos fueron interesantes y bastante consistentes. Los sentimientos agradables reportados se relacionaron por lo general con experiencias laborales y el contenido laboral. Un ejemplo fue el supervisor de contabilidad que se sintió orgulloso y satisfecho con su trabajo al saber que el nuevo equipo mejoró considerablemente el funcionamiento general de su departamento. Por otro lado, los sentimientos desagradables reportados se relacionaron usualmente con los aspectos circundantes o periféricos del empleo, es decir el contexto laboral. Un ejemplo de estos sentimientos era el mantenimiento rutinario de registros y la administración de la oficina cuando el jefe estaba fuera. Su jefe estaba siempre ocupado para capacitarlo y se molestaba cuando trataba de hacerle preguntas. El ingeniero dijo que estaba frustrado en este contexto laboral y que se sentía como un sirviente en un empleo estancado.

Al organizar en tablas estos sentimientos agradables y desagradables reportados, Herzberg concluyó que los factores que producen satisfacción se relacionan con el contenido laboral y los que causan insatisfacción se asocian con el contexto laboral. Herzberg denominó motivadores a los factores que producen satisfacción y factores de higiene se refiere (como en el campo de la salud) a factores que son preventivos; en la teoría de Herzberg, los factores de higiene son los que evitan la insatisfacción. En conjunto, los motivadores y los factores de higiene se conocen como teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg (pp. 171-172).

Factores de higiene:

- Política y administración
- Supervisión, aspectos técnicos
- Salario
- Relaciones interpersonales, supervisor, condiciones laborales.

Factores motivadores:

- Logro
- Reconocimiento
- El trabajo mismo
- Responsabilidad
- Avance

De igual forma Arbaiza (2010) menciona: (pp. 156-157)

Herzberg et al (1959) plantearon esta teoría también llamada teoría de motivación e higiene. Herzberg y su equipo de colaboradores, realizaron una investigación en donde se le solicitó a un grupo de personas que respondieran a la pregunta: ¿qué es lo que espera la gente de su trabajo? y que además describieran detalladamente las situaciones en donde se sintieran bien o mal con respecto al trabajo.

A partir de las respuestas de estas personas, Herzberg et al. Propusieron dos conjuntos de factores: de motivación y de higiene.

Factores de higiene: están relacionados con factores externos a la persona y con sus necesidades primarias. En otras palabras, son aquellas condiciones laborales que rodean a las personas, es decir, el ambiente de trabajo, las políticas de la empresa, el salario, las prestaciones sociales, reglamento interno, etc. Cuando estos factores son buenos, evitan la insatisfacción y cuando son deficientes, la provocan.

Factores de motivación: son aquellas condiciones que ocurren dentro de la persona y están relacionados con las

necesidades secundarias. Es decir, guardan relación con el perfil del puesto y producen una satisfacción duradera. Estos factores pueden ser la libertad para hacer un trabajo, autoevaluación del desempeño, el logro, el reconocimiento, el progreso, etc. Cuando estos factores son óptimos, elevan la satisfacción y cuando son precarios, acaban con ella.

Ambos factores vendrían a ser las causas principales de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Así mismo Chiavenato, (2009) menciona que, según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

Los factores higiénicos: Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión "higiene" refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

Los factores motivacionales: se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño (p. 244)

De igual manera Franklin E y Krieger (2011) menciona:

Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que solo se destinan a evitar la insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; constituyen el contexto del cargo e incluyen:

Condiciones de trabajo y entorno laboral.

- Políticas de la empresa y de la administración
- Relaciones con el supervisor
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas
- Estatus.
- Seguridad.

Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denominan “factores satisfacción”.

Constituyen el contenido del cargo en sí, e incluyen:

- Reconocimiento.
- Trabajo gratificante.
- 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 de cargo.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).
- Posibilidad de desarrollo de carrera.
- Capacitación. (p.108)

#### **2.2.5.4. Efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral en las organizaciones**

Explica que cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse. Asimismo, cuando una persona se siente insatisfecha se generarán una serie de consecuencias tanto a nivel personal, como a nivel organizacional. (Arbaiza, 2010, pp. 186-187)

- El ausentismo: algunas investigación como la de Wanous et al.

(1990) plantean que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y el ausentismo, pero que esta relación es débil. Esto constituye un gran problema a nivel económico para las organizaciones.

Cabe mencionar que el ausentismo no necesariamente se debe a la insatisfacción, sino que existen otras actividades.

- El abandono: Grampoton y wagne (1994) afirman que el abandono es uno de los factores que más relaciona con la insatisfacción laboral. Este abandono, puede darse por parte del empleado, si este se encuentra insatisfecho y decide renunciar, o si es que la empresa decide despedirlo. En ambos casos, el tener que reemplazar a un empleado resulta costoso para la organización, debido a los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento.

Griffieth et al. (2000) sostienen que la relación entre el abandono y la insatisfacción es más fuerte que la que la relación entre esta última y el ausentismo.

- Las protestas: los empleados insatisfechos pueden presentar contantes quejas a la administración y realizar protestas ya sean individuales o grupales, las cuales representarían pérdidas para la organización.
- Comportamientos inadecuados: Mangione y Quinn (1995) alegan que la insatisfacción laboral puede ocasionar ciertos comportamientos en los empleados, tales como el consumo de sustancias, robos en el centro de trabajo, socialización indebida, sabotaje e impuntualidad. En otros casos, el empleado puede simplemente perder tiempo, como navegar por internet y hacer llamadas telefónicas innecesarias.
- Productividad: mucho se comenta acerca de la relación entre la satisfacción y productividad. Iaffaldano y Muchinsky (1985)

sostienen que la relación entre ambas no siempre es positiva, en tal sentido, no todas las personas satisfechas son productivas, sino que existen otros factores que van a influir en la productividad. Algunos autores señalan que ocurre lo contrario, es decir, si un empleado es productivo, se encuentra satisfecho, tal como afirma (Greene, 1972, p.187).

#### **2.2.5.5. El efecto que tienen los empleados satisfechos e insatisfechos en el lugar de trabajo.**

Robbins y Judge (2009) afirman. Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida – voz – lealtad – negligencia – es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción. La estructura de estas cuatro respuestas, que definen una de la otra en dos dimensiones: constructiva/destructiva y la activa /pasiva. Las respuestas se definen a continuación:

- Salida: comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- Voz: tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- Negligencia: Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño – productividad, ausentismos y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables y reanimen las condiciones de trabajo satisfactorio. (p.87)

### **2.3. Marco Conceptual**

#### Administración

Manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de los grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia.

#### Autonomía

Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidad individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

#### Actitud

Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en las creencias, sentimientos o conductas proyectadas.

#### Ambiente Externo

Son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, incluye el elemento de acción directa e indirecta.

#### Apoyo

Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que la dirección proporciona a sus empleados.

## Asociación

Organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo.

## Calidad

Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas.

## Cohesión

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

## Clima organizacional

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización.

## Comportamiento organizacional

Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones.

## Compromiso organizacional

Es la identificación de una persona con una organización y su apego a ella.

## Comunicación

Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas.

## Conflicto

Proceso que inicia cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa a está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.

## Desempeño

Trabajo eficaz y eficiente, en el que también se consideran datos del personal como cálculos de accidentes rotación del personal como ausentismo y retardos.

## Desempeño laboral

El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados; el desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar objetivos.

## Eficiencia

Logro de fines con el mínimo de recursos.

## Estructura

Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a los empleados los objetivos y la forma de trabajar.

## Influencia

Capacidad para inducir y modificar el comportamiento de las personas

## Medio ambiente

Contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, personas o grupos).

## Motivación

Aquellos que impulsan, dirigen y mantienen el comportamiento humano.

## Organización

Es una unidad social coordinada en forma consiente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas.

## Percepción

Es el conjunto de procesos por los que un individuo se vuelve consciente de la información del entorno y la interpreta.

## Productividad

Es la relación que existe entre los medios puestos en práctica y los resultados obtenidos. Por consiguiente, cuanto más baja es esta relación, la productividad será mayor.

## Promoción

Cambio dentro de una organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere de habilidades más avanzadas; casi siempre incluye un aumento en estatus sueldo.

## Satisfacción laboral

Es el grado en el cual los trabajadores se sienten satisfechos y felices por su trabajo.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proporciones. De hecho son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. (Hernández et al. 2010, p.92)

##### 3.1.1. Hipótesis General

El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.

##### 3.1.2. Hipótesis Específicos

- a. La dimensión estructura del clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.
- b. La dimensión autonomía del clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.
- c. La dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.
- d. La dimensión recompensa del clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.

- e. La dimensión identidad del clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.

### **3.2. Variables**

Las variables pueden definirse como aspectos de los problemas de investigación que expresan un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de las unidades de análisis, tales como individuos, grupos sociales, hechos, procesos y fenómenos sociales o naturales (Carrasco Díaz, 2005, p.219)

Variable N° 1: Clima organizacional.

Variable N° 2: Satisfacción laboral.

### 3.3. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
V.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	"El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización". Chiavenato (2007)	Proceso de interacción de los factores tecnológicos reglamentos de una organización.	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento sobre las políticas y reglamentos de la institución.</li> <li>- Procedimientos.</li> <li>- Tipo de información más relevante en la toma de decisiones.</li> </ul>
			Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autodeterminación</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>
			Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones entre los trabajadores</li> <li>- Cooperación y ayuda mutua.</li> <li>- Confianza entre el personal.</li> <li>- Comunicación entre los trabajadores.</li> </ul>
			Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de capacitaciones</li> <li>- Estímulos a los mejores desempeños.</li> </ul>
			Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con la institución.</li> <li>- Implicancia y pertenencia satisfacción por la labor realizada.</li> </ul>
V.2 SATISFACCION LABORAL	La satisfacción laboral como "el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características" (Robbins y Judge, 2009)	Es evaluación positiva que hace el trabajador frente a su propio trabajo y está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.	Factores extrínsecos	Política y procedimiento
				Pago
				Supervisión
				Condiciones laborales
				Relaciones Interpersonales
			Factores intrínsecos	El trabajo mismo
				Reconocimiento
				Responsabilidad
Autonomía				

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Sampieri, H. et al (2010) refiere que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Según a lo mencionado, el presente trabajo de investigación se utilizó el Enfoque Cuantitativo, ya que la recolección de datos fue en base a una medición numérica, se cuantificaron y se sometieron a un análisis estadístico.

#### **3.4.2. Tipo de estudio**

El presente investigación es de tipo Sustantiva - Descriptiva, porque se describe o presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que se estudia (variables) (Carrasco Diaz, 2006, p.44)

#### **3.4.3. Diseño de investigación**

Según (Carrasco, 2009), el diseño de la investigación es no experimental- Transeccional – descriptivo - correlacional. Es decir que cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no posee grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia en un momento determinado, así mismo identificar si existe alguna relación entre variables. (p.71)

A partir de esto el autor lo determina el diseño no experimental - Transeccional Descriptiva y Correlacional, es decir este diseño permitió la descripción de las variables de estudio, en un momento único, así como determinar la relación que existe entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas.

### **3.5. Población y muestra**

#### **3.5.1. Población**

En el presente trabajo de investigación la población está constituida por 30 trabajadores (jefes y empleados) de la Asociación para el Desarrollo en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, la cual tiene 1 sede principal ubicado en la ciudad de Andahuaylas y 3 agencias en los distritos de Uripa, Huancaray, Huancarama.

La sede principal tiene 20 trabajadores, (jefes y empleados).

El distrito de Uripa, 3 trabajadores.

El distrito de Huancaray, 3 trabajadores.

El distrito de Huancarama, 4 trabajadores.

#### **3.5.2. Muestra**

Carrasco, S. (2005) menciona, dos tipos de muestra, muestras probabilísticas; (muestras probabilísticas aleatoria simple, muestras probabilísticas aleatoria sistemática) y no probabilísticas; (muestras intencionadas, muestras por cuotas), y para la investigación se toma como referencia muestras intencionadas que “es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística” (P.242).

Para la muestra de la investigación se tomó a la misma población que tiene 30 trabajadores (jefes y empleados) de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

Carrasco (2006) menciona. “La encuesta Es una técnica para investigación social por excelencia debido a su utilidad, versatilidad y sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtienen” (p.314).

Según a lo mencionado la técnica de investigación que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue la encuesta y el instrumento empleado fue el cuestionario, la cual mediante preguntas adecuadamente formuladas fueron aplicadas a los sujetos materia de investigación; es decir, a los trabajadores de la Asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac.

Se eligió la encuesta por ser una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de la población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc.

La redacción del cuestionario contiene veinte uno ítems para la Primera variable y para la segunda catorce ítems con alternativas debidamente cuantificadas para su posterior procesamiento con el estadígrafo SPSS versión 22.

El variable Clima Organizacional, conformado por cinco dimensiones: estructura (5 ítems), Autonomía (4 ítems), relaciones interpersonales (4 ítems), recompensa (3 ítems), Identidad (5 ítems). Esta variable tuvo un total de veinte uno. Las alternativas de los ítems del variable clima organizacional tuvieron la siguiente valoración: Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y siempre (5).

Del mismo modo la variable Satisfacción laboral, estuvo conformada por 2 dimensiones: factores extrínsecos (8 ítems), factores intrínsecos (6 ítems). Esta variable tuvo un total de catorce ítems. Las alternativas de los ítems de la variable satisfacción del usuario tuvieron la siguiente valoración: Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y siempre (5).

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación se utilizó la estadística descriptiva, ya que esta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

Para el cual se utilizó un:

- a) **Análisis cuantitativo:** El proceso de análisis fue estadístico utilizando programa estadístico informático Spss versión 22.
  
- b) **Análisis cualitativo:** Los cuadros estadísticos y gráficos elaborados mediante el programa estadístico Spss versión 22, fue interpretados por el investigador.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados encontrados, en dos niveles, en primer lugar el análisis es descriptivo de los datos generales y en segundo lugar el análisis es inferencial realizado mediante el tratamiento estadístico en el programa spss versión 22.

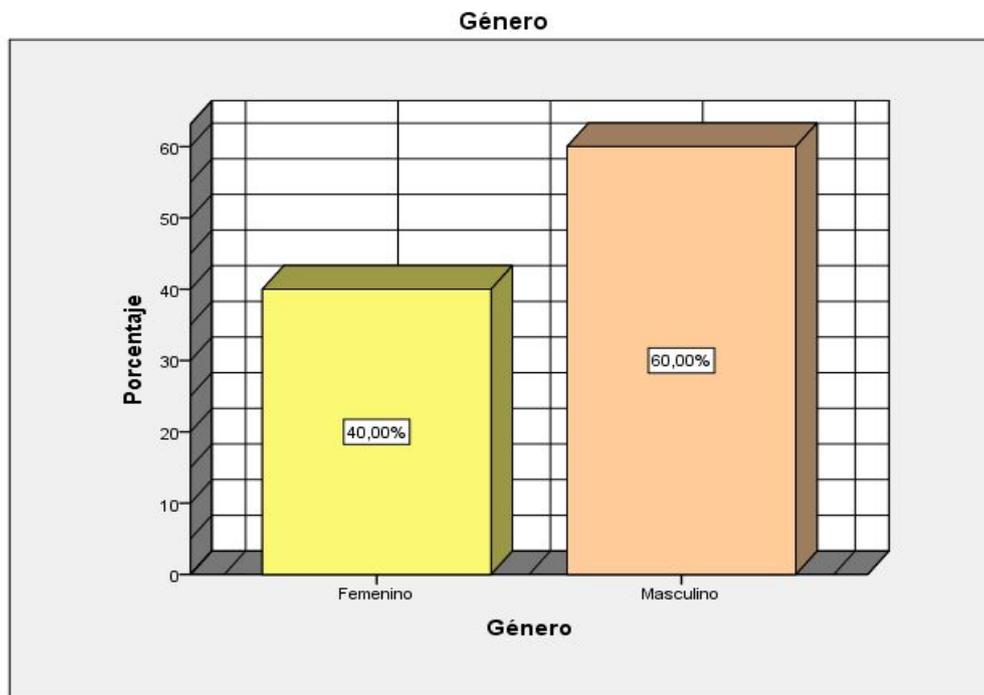
#### 4.1. Resultados de la investigación

**Tabla 1. Género de los trabajadores**

Género					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	12	40,0	40,0	40,0
	Masculino	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

**Gráfico 1. Género de los trabajadores**



*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

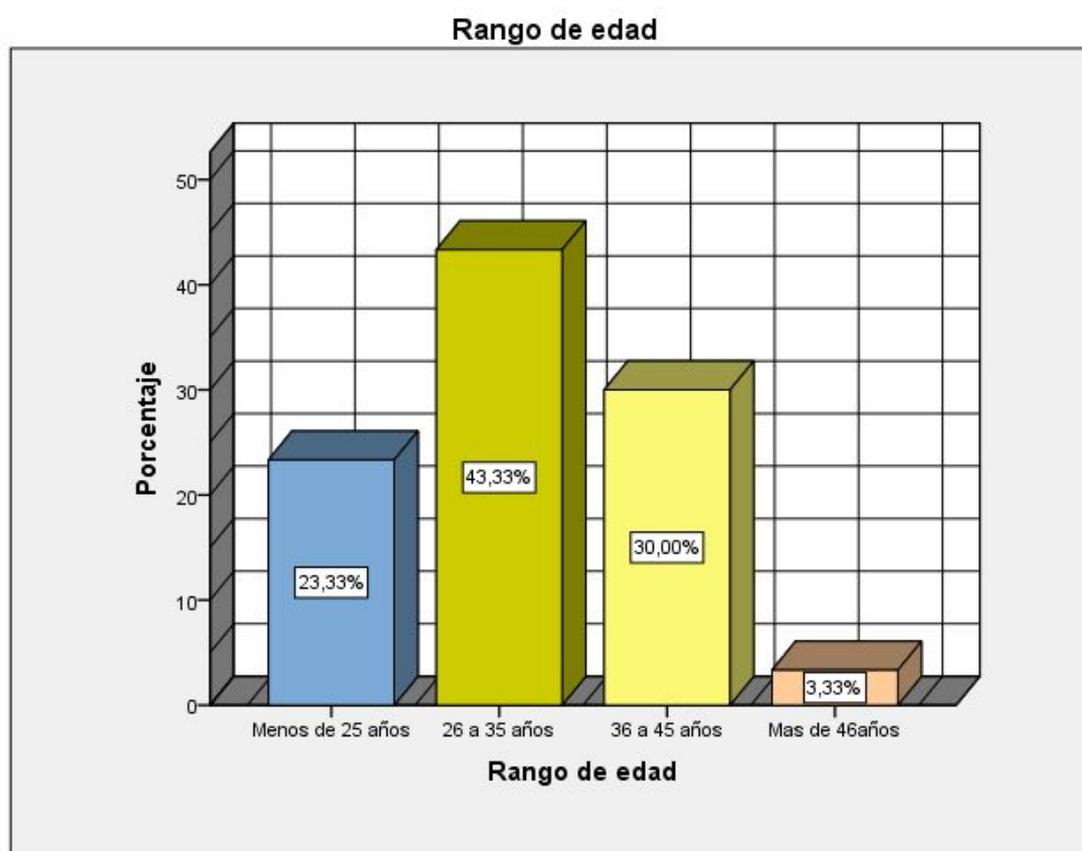
Interpretación: como se puede apreciar en la tabla N° 1 y gráfico N°1, según la encuesta realizada el 60% de los trabajadores son masculinos y el 40% son femeninos que laboran en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac.

**Tabla 2. Edad de los trabajadores**

Rango de edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 25 años	7	23,3	23,3	23,3
	26 a 35 años	13	43,3	43,3	66,7
	36 a 45 años	9	30,0	30,0	96,7
	Más de 46años	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.

**Gráfico 2. Edad de los trabajadores**



*Fuente:* Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.

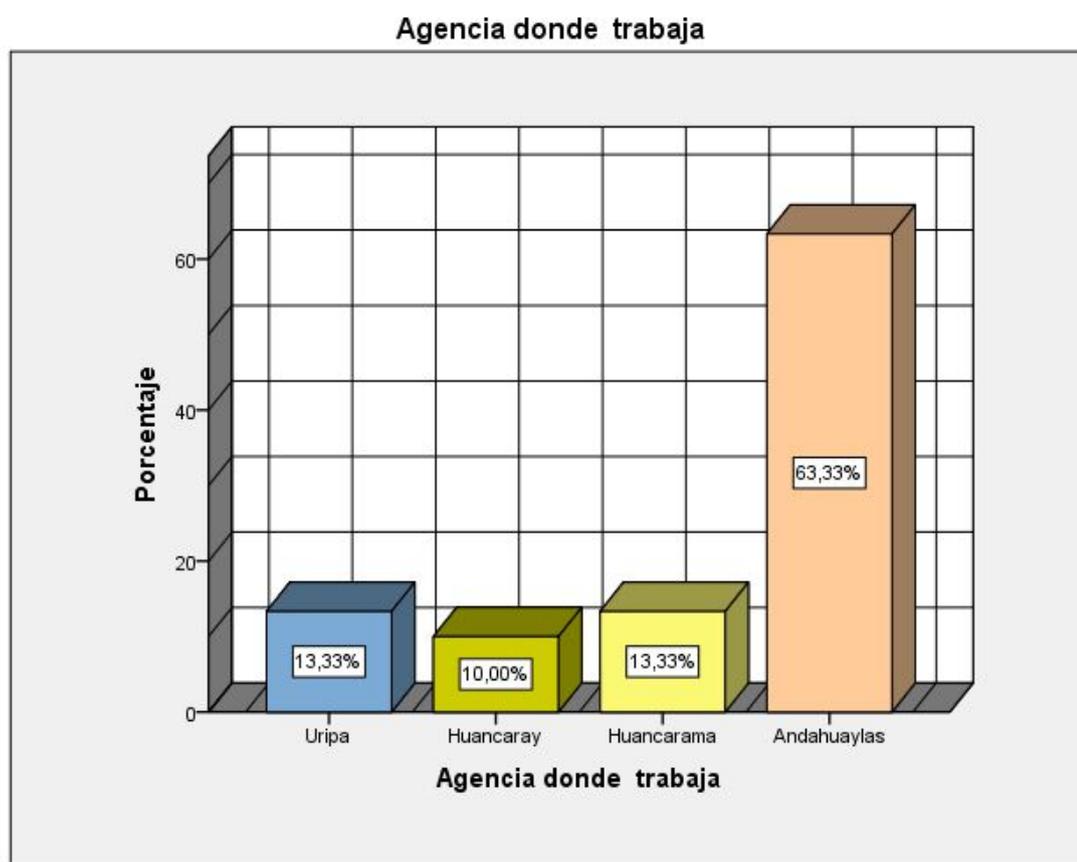
Interpretación: como se puede observar en la tabla N° 2 y gráfico 2 el resultado de encuesta indica de que el 43,33% de los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas tienen una edad de 26-35 años, seguido de 30% de trabajadores tienen una edad de 36 a 45 años, el 23,33% de los trabajadores tienen una edad de menos de 25 años y el 3,33% de los trabajadores tienen una edad de más de 46 años.

**Tabla 3. Agencia de donde laboran los trabajadores**

Agencia donde trabaja					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Uripa	4	13,3	13,3	13,3
	Huancaray	3	10,0	10,0	23,3
	Huancarama	4	13,3	13,3	36,7
	Andahuaylas	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

**Gráfico 3. Agencia de donde laboran los trabajadores**



*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

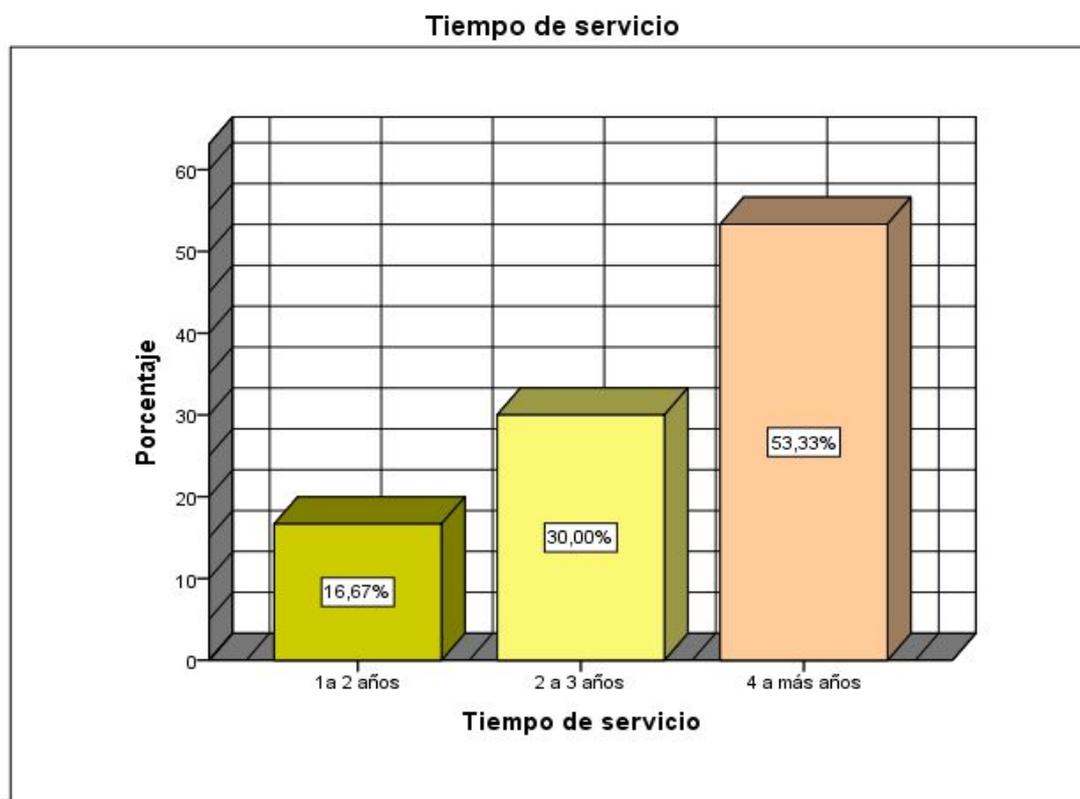
Interpretación: como se puede apreciar en la tabla N° 3 y gráfico N° 3, según la encuesta realizada el 63% de los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac trabajan en el distrito de Andahuaylas, 13,33% en Huancarama, 13,33% en Uripa y el 10% Huancaray.

**Tabla 4. Tiempo de servicio**

Tiempo de servicio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 2 años	5	16,7	16,7	16,7
	2 a 3 años	9	30,0	30,0	46,7
	4 a más años	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

**Gráfico 4. Tiempo de servicio**



*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

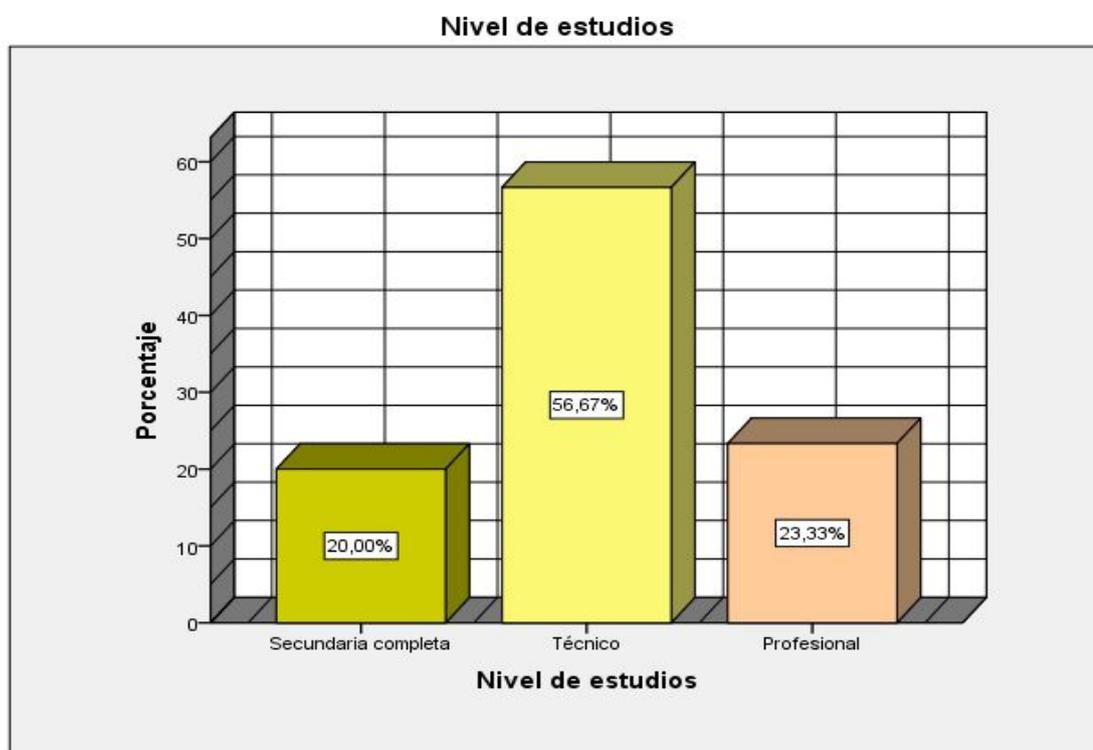
Interpretación: en la tabla N° 4 y gráfico N°4: se observa de que el 53,33% de los trabajadores tienen un tiempo de servicio de 4 a más años, el 30% de los trabajadores tienen un tiempo de servicio de 2 a 3 años y el 16,67% de los trabajadores tienen un tiempo de 1 a 2 años.

**Tabla 5. Nivel de instrucción de los trabajadores**

		Nivel de estudios			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria completa	6	20,0	20,0	20,0
	Técnico	17	56,7	56,7	76,7
	Profesional	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.

**Gráfico 5. Nivel de instrucción de los trabajadores**



**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.

Interpretación: en la tabla N° 5 y gráfico N° 5, se observa que el 56,67 % de los trabajadores tienen un nivel de estudios técnicos, el 23,33% de los trabajadores son profesionales y el 20% tiene una educación de secundaria completa.

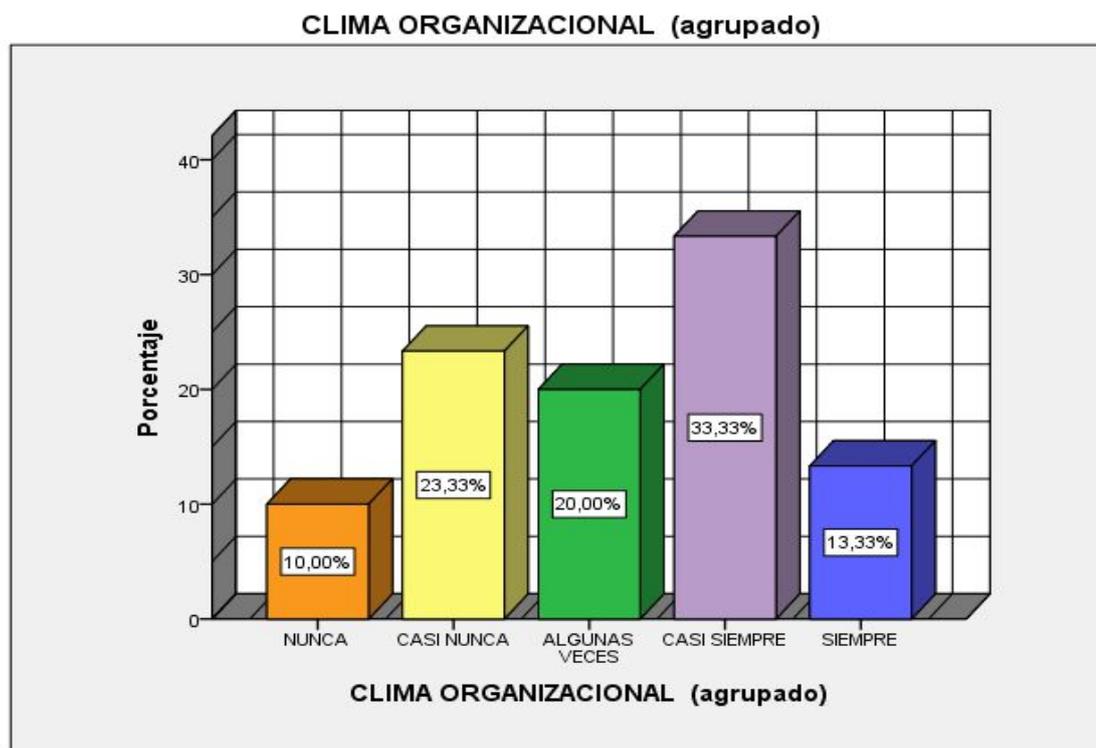
**4.1.1. Resultados de la relación entre el Clima organizacional y satisfacción laboral.**

**Tabla 6. Variable 01 clima organizacional**

CLIMA ORGANIZACIONAL (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	10,0	10,0	10,0
	CASI NUNCA	7	23,3	23,3	33,3
	ALGUNAS VECES	6	20,0	20,0	53,3
	CASI SIEMPRE	10	33,3	33,3	86,7
	SIEMPRE	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

**Gráfico 6. Variable 01, clima organizacional**



*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

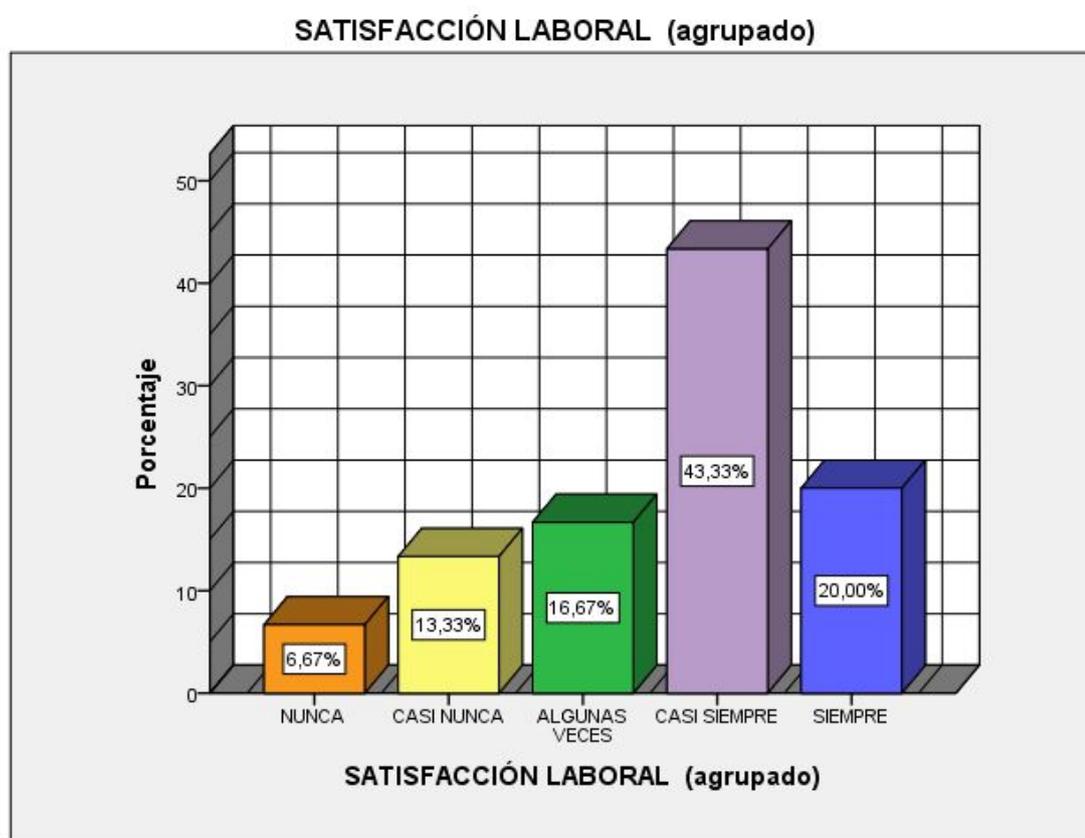
De la tabla N° 6 y el gráfico N° 6, se puede apreciar lo siguiente: Los trabajadores de la Asociación para el desarrollo Empresarial en Apurímac, de la provincia de Andahuaylas, responden en cuanto a clima organizacional con la categoría casi siempre con un porcentaje de 33,33%, en la categoría casi nunca 23,33%, en la categoría algunas veces 20%, en la categoría siempre 13,33%, en la categoría nunca 10%.

**Tabla 7. Variable 02, satisfacción laboral**

SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	6,7	6,7	6,7
	CASI NUNCA	4	13,3	13,3	20,0
	ALGUNAS VECES	5	16,7	16,7	36,7
	CASI SIEMPRE	13	43,3	43,3	80,0
	SIEMPRE	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

**Gráfico 7. Variable 02, satisfacción laboral**



*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

La tabla N° 7 y el gráfico N° 7, se puede apreciar lo siguiente: Los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, de la provincia de Andahuaylas, responden en cuanto a la satisfacción laboral con la categoría casi siempre con un porcentaje de 43,00%, en la categoría siempre 20%, en la categoría algunas veces 16,7%, en la categoría casi nunca 13,33%, en la categoría nunca 6,67%.

**Tabla 8. Correlación entre el clima organizacional y satisfacción laboral**

CORRELACIONES				
		CLIMA ORGANIZACIONAL (agrupado)		SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,652**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	,652**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

Como se aprecia en la tabla N° 8, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, lo cual justifica que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sustenta la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Spearman arrojó, 0,652. Lo que significa que existe correlación positiva moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.

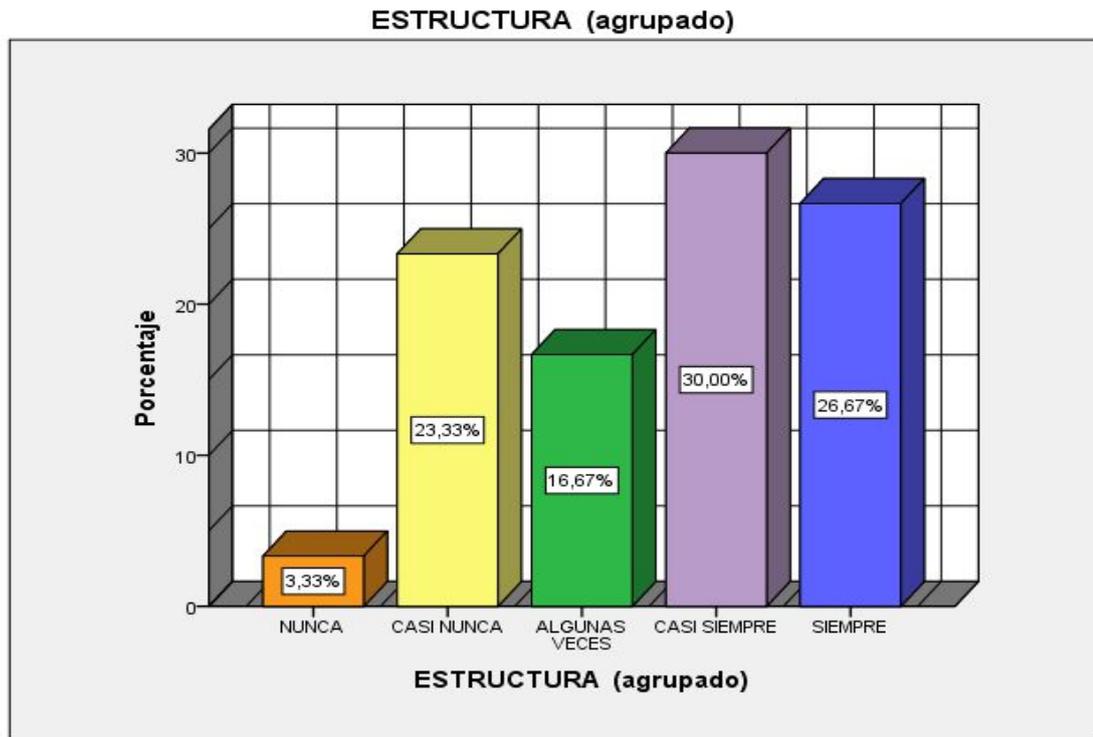
#### 4.1.2. Resultados de la relación entre la dimensión 01 estructura del clima organizacional y satisfacción laboral.

**Tabla 9. Dimensión 01, estructura**

		ESTRUCTURA (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	3,3	3,3	3,3
	CASI NUNCA	7	23,3	23,3	26,7
	ALGUNAS VECES	5	16,7	16,7	43,3
	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>9</b>	<b>30,0</b>	<b>30,0</b>	<b>73,3</b>
	SIEMPRE	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

**Gráfico 8. Dimensión 01, estructura**



*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

De la tabla N° 9 y el gráfico N° 8, se puede apreciar lo siguiente: Los trabajadores de la Asociación para el desarrollo Empresarial en Apurímac, de la provincia de Andahuaylas, responden en cuanto a la dimensión estructura con la categoría casi siempre con un porcentaje de 30%, en la categoría siempre 26,67%, en la categoría casi nunca 23,33%, en la categoría algunas veces 16,67%, en la categoría nunca 3,33%.

**Tabla 10. Correlación entre la dimensión estructura y satisfacción laboral**

<b>CORRELACIONES</b>				
			ESTRUCTURA (agrupado)	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	<b>ESTRUCTURA</b> (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,380*
		Sig. (bilateral)	.	,039
		N	30	30
	<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b> (agrupado)	Coeficiente de correlación	,380*	1,000
		Sig. (bilateral)	,039	.
		N	30	30

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

Como se aprecia en la tabla N° 10, el valor “sig.” es de 0.039, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, lo cual justifica que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sustenta la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Spearman arrojó, 0,380. Lo que significa que existe correlación positiva baja entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.

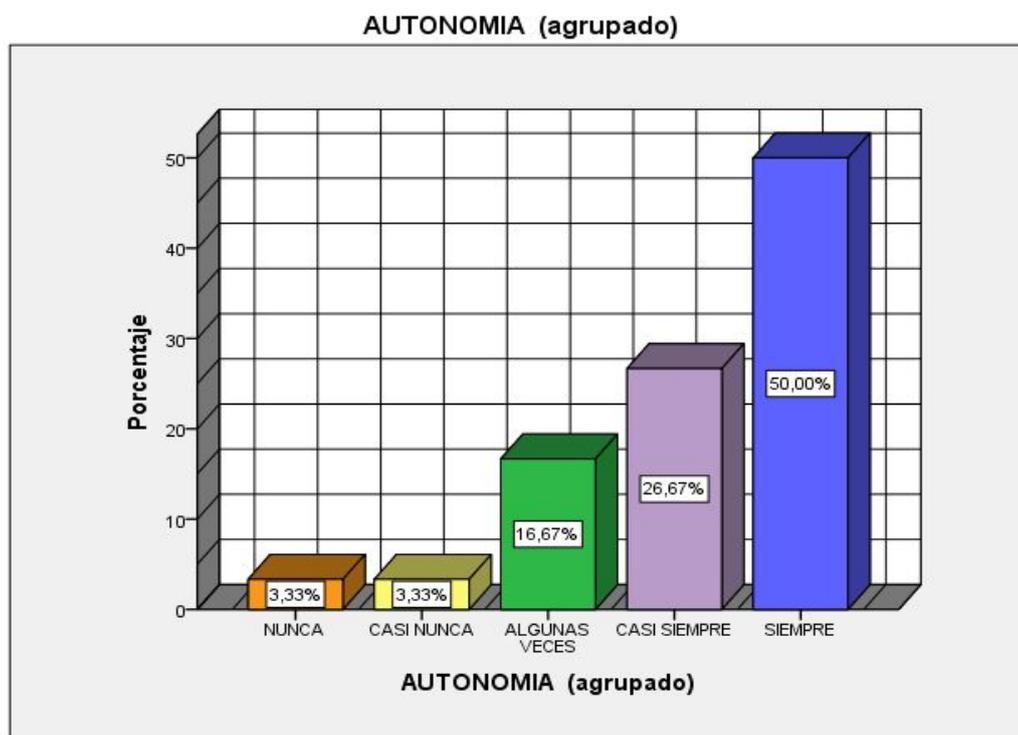
#### 4.1.3. Resultados de la relación entre la dimensión 02 autonomía del clima organizacional y satisfacción laboral.

**Tabla 11. Dimensión 02, autonomía**

		<b>AUTONOMIA (agrupado)</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	3,3	3,3	3,3
	CASI NUNCA	1	3,3	3,3	6,7
	ALGUNA VECES	5	16,7	16,7	23,3
	CASI SIEMPRE	8	26,7	26,7	50,0
	<b>SIEMPRE</b>	<b>15</b>	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>	<b>100,0</b>
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

**Gráfico 9. Dimensión 02, autonomía**



*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

De la tabla N° 11 y el gráfico N° 9, se puede apreciar lo siguiente: Los trabajadores de la Asociación para el desarrollo Empresarial en Apurímac, de la provincia de Andahuaylas, responden en cuanto a la dimensión autonomía con la categoría siempre con un porcentaje de 50%, en la categoría casi siempre 26, 67%, en la categoría algunas veces 16, 67%, en la categoría casi nunca 3,33% y en la categoría nunca 3,33%.

**Tabla 12. Correlación entre la dimensión autonomía y satisfacción laboral**

Correlaciones				
			AUTONOMIA (agrupado)	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	AUTONOMIA (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,532**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	30	30
	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	,532**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Elaboración propia de los datos obtenidos. SPSS versión 22.

Como se aprecia en la tabla N° 12, el valor “sig.” es de 0.002, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, lo cual justifica que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sustenta la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Spearman arrojó 0, 532. Lo que significa que existe correlación positiva moderada entre la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.

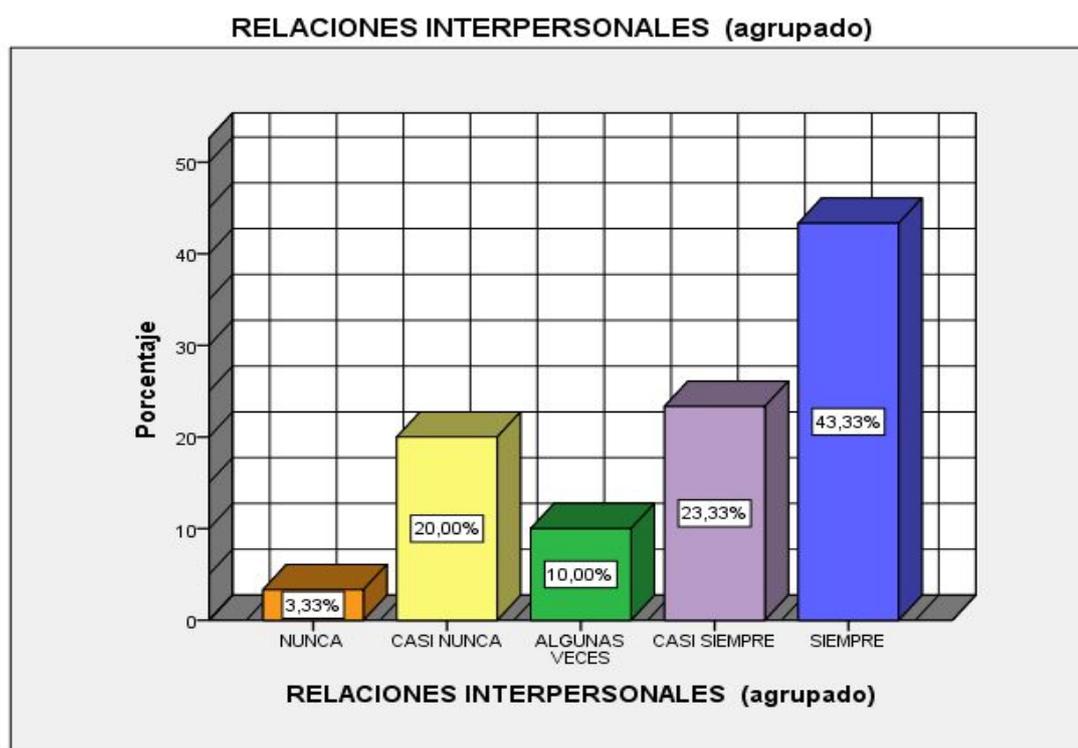
**4.1.4. Resultados de la relación entre la dimensión 03 relaciones interpersonales del clima organizacional y satisfacción laboral.**

**Tabla 13. Dimensión 03, relaciones interpersonales**

RELACIONES INTERPERSONALES (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	3,3	3,3	3,3
	CASI NUNCA	6	20,0	20,0	23,3
	ALGUNAS VECES	3	10,0	10,0	33,3
	CASI SIEMPRE	7	23,3	23,3	56,7
	SIEMPRE	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

**Gráfico 10. Dimensión 03, relaciones interpersonales**



*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

De la tabla N° 13 y el gráfico N° 10, se puede apreciar lo siguiente: Los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, de la provincia de Andahuaylas, responden en cuanto a la dimensión relaciones interpersonales con la categoría siempre con un porcentaje de 43,33%, en la categoría casi siempre 23,33%, en la categoría casi nunca 20%, en la categoría algunas veces 10%, en la categoría nunca 3,33%.

**Tabla 14. Correlación entre la dimensión relaciones interpersonales y satisfacción laboral**

Correlaciones				
			RELACIONES INTERPERSONALES (agrupado)	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	RELACIONES INTERPERSONALES (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,465**
		Sig. (bilateral)	.	,010
		N	30	30
	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	,465**	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Elaboración propia de los datos obtenidos. SPSS versión 22.

Como se aprecia en la tabla N° 14, el valor “sig.” es de 0.010 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, lo cual justifica que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sustenta la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Spearman arrojó, 0,465. Lo que significa que existe correlación positiva moderada entre la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.

#### 4.1.5. Resultados de la relación entre la dimensión 04 recompensa del clima organizacional y satisfacción laboral.

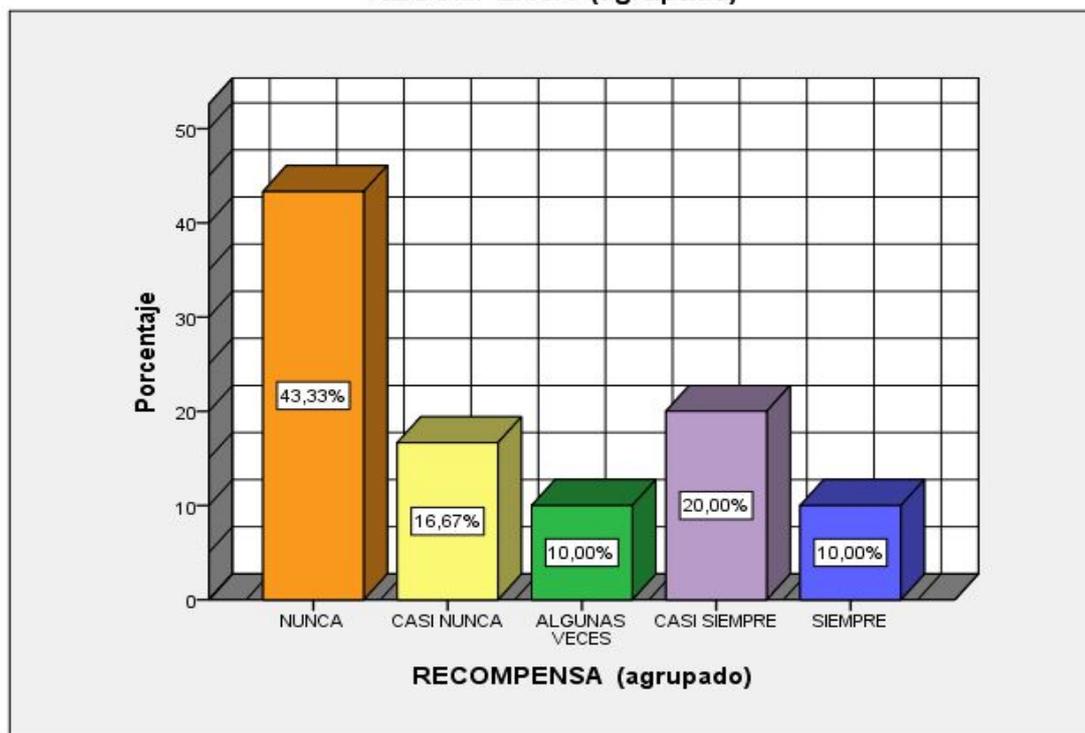
**Tabla 15. Dimensión 04, recompensa**

RECOMPENSA (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	13	43,3	43,3	43,3
	CASI NUNCA	5	16,7	16,7	60,0
	ALGUNAS VECES	3	10,0	10,0	70,0
	CASI SIEMPRE	6	20,0	20,0	90,0
	SIEMPRE	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.

**Gráfico 11. Dimensión 04, recompensa**

**RECOMPENSA (agrupado)**



*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

De la tabla N° 15 y el gráfico N° 11, se puede apreciar lo siguiente: los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, de la provincia de Andahuaylas, responden en cuanto a la dimensión recompensa con la categoría nunca con un porcentaje de 43,33%, en la categoría casi siempre 20%, en la categoría casi nunca 16,67%, algunas veces 10%, en la categoría siempre 10%.

**Tabla 16. Correlación entre la dimensión recompensa y satisfacción laboral**

CORRELACIONES				
			RECOMPENSA (agrupado)	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	RECOMPENSA (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	-,166
		Sig. (bilateral)	.	,382
		N	30	30
	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	-,166	1,000
		Sig. (bilateral)	,382	.
		N	30	30

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

Como se aprecia en la tabla N° 16, el valor “sig.” es de 0.382, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (Ho), por lo tanto, se puede afirmar que No existe relación significativa entre la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.

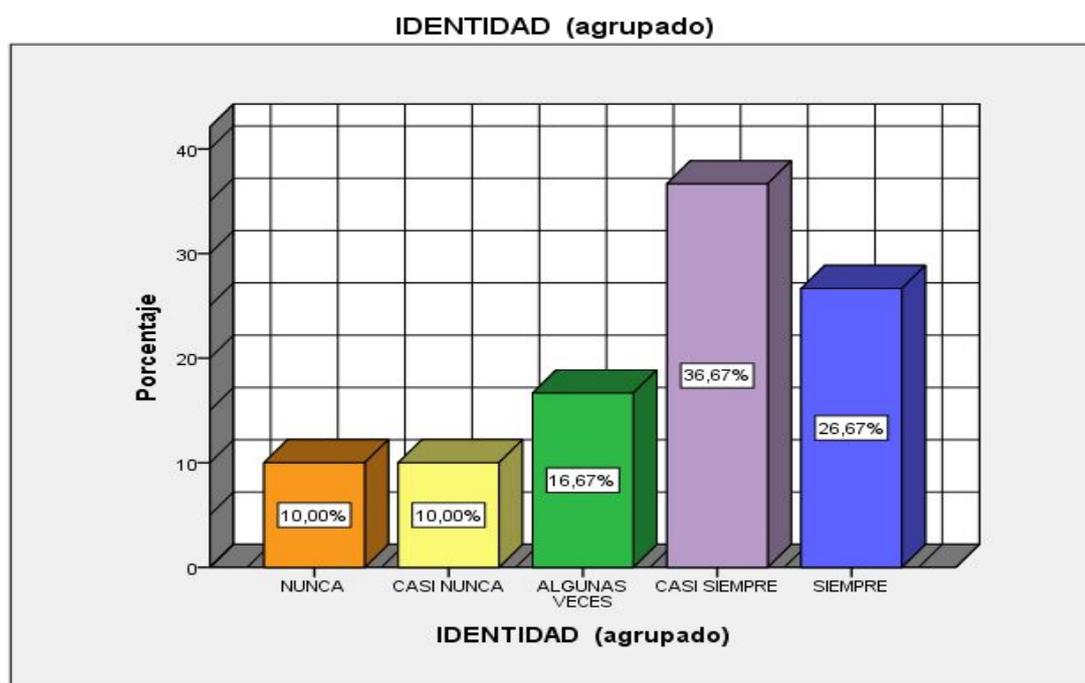
#### 4.1.6. Resultados de la relación entre la dimensión 05 identidad del clima organizacional y satisfacción laboral.

**Tabla 17. Dimensión 05, identidad**

IDENTIDAD (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	10,0	10,0	10,0
	CASI NUNCA	3	10,0	10,0	20,0
	ALGUNAS VECES	5	16,7	16,7	36,7
	CASI SIEMPRE	11	36,7	36,7	73,3
	SIEMPRE	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

**Gráfico 12. Dimensión 05, identidad**



*Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia.*

De la tabla N° 17 y el gráfico N° 12, se puede apreciar lo siguiente: Los trabajadores de la Asociación para el desarrollo Empresarial en Apurímac, de la

provincia de Andahuaylas, responden en cuanto a la dimensión identidad con la categoría casi siempre con un porcentaje de 36,67%, en la categoría siempre 26,67%, en la categoría algunas veces 16,67%, en la categoría casi nunca 10%, en la categoría nunca 10%.

**Tabla 18. Correlación entre la dimensión identidad y satisfacción laboral**

CORRELACIONES				
			IDENTIDAD (agrupado)	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	IDENTIDAD (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	,598**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Elaboración propia de los datos obtenidos. SPSS versión 22.

Como se aprecia en la tabla N° 18, el valor “sig.” es de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, lo cual justifica que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sustenta la relación. Asimismo el coeficiente de correlación de Spearman arrojó, 0, 598. Lo que significa que existe correlación positiva moderada entre la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.

**Tabla 19. Coeficiente de RHO DE SPEARMAN**

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

## 4.2. Discusión

La investigación hace referencia al clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.

El clima organizacional se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, de tal manera que podemos hablar del clima en una organización del contexto, de la estructura, de los procesos que se desarrollan en la organización, de las personas que la componen, etc. Todas estas maneras en que se plasma el clima influyen sin duda, en el comportamiento de las personas; por ello la importancia de clima existente en la organización radica en la influencia que ejerce sobre las actitudes, sentimientos y conductas de las personas que trabajan en ella. Así pues una de las razones por las que las encuestas del clima han sido tan ampliamente utilizadas ha sido por considerar que es un buen predictor de la productividad y de eficiencia, de la motivación, del grado de satisfacción, del compromiso con la organización. (Rodríguez, et al., 2004, p. 255)

Considerando la importancia del clima organizacional y satisfacción laboral, se llevaron a cabo diversas investigaciones que aportan con valiosas conclusiones que sirven como argumento y dan soporte a los resultados o contrastación de las hipótesis.

Los resultados que se muestran se plantea en función a los conceptos y definiciones que sustentan diversos autores como soporte teórico para la investigación; asimismo los antecedentes que se tienen al respecto, principalmente las conclusiones que le dan mayor coherencia para la discusión de resultados de la investigación.

1. La hipótesis general es la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac. Andahuaylas, 2015. En la tabla N° 8 indica el coeficiente de correlación de Spearman un valor de 0,652. Significa que existe correlación positiva moderada entre ambas variables.

Los resultados evidencian que existe una relación positiva y significativa

entre el clima organizacional general, y la satisfacción laboral general, lo que lleva a aceptar la primera hipótesis de la investigación. Esto es consecuente con los autores e investigaciones que reportan la existencia a través del tiempo de una relación significativa entre las variables. Autores como Schulte et al. (2006) Han encontrado que existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Citado en Arbaiza, 2010, p. 192); Hinojosa, (2010), en su investigación, llegó también a concluir que existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y menciona que la satisfacción es positiva o adecuada siempre y cuando el clima organizacional tenga construcción también positiva o adecuada. Estas dos opiniones nos afirman la hipótesis propuesta, respecto a la relación de la V1 y V2.

La relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral tiene un soporte en las dimensiones, para este efecto se estableció las relaciones correspondientes en formas cruzadas.

Cabe mencionar las dimensiones específicas del clima organizacional que se correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral general son: estructura, autonomía, relaciones interpersonales, identidad. Estos resultados son coherentes con el estudio reportados por Rodríguez et al. (2011), en lo que se señala que dimensiones como identidad, calidez (relaciones interpersonales), responsabilidad (autonomía), recompensa y estructura. Son algunas de las principales dimensiones de clima asociadas históricamente a la satisfacción.

Sin embargo, en este estudio la dimensión recompensa no resultó relacionarse significativamente a la satisfacción laboral, mientras que en investigaciones anteriores se ha asociado significativamente a la satisfacción laboral. Esto puede deberse a que cada contexto organizacional es diferente, por lo que es posible encontrar diferencias entre las distintas realidades o contextos laborales.

2. La primera hipótesis específica es la siguiente relación entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción laboral, se tiene un 0,380 en el coeficiente de Spearman tal como lo indica la Tabla N°10. Significa que existe una correlación positiva baja.

Para Méndez (2006) la dimensión estructura se conceptualiza: “Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimiento, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen y las incorporan a sus funciones y responsabilidad. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones; además, propicia el trabajo en equipo y la calidad en el proceso de comunicaciones” (citado en Aguado, 2012, p.14)

3. La segunda hipótesis específica es la siguiente relación entre la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción laboral, se tiene un 0,532 de valor en el coeficiente de Spearman tal como lo indica la Tabla N°12, significa que existe una correlación positiva moderada.

Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los trabajadores y la rigidez de las normas de la organización. En definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón. (CERON, 2013)

4. La tercera hipótesis específica es la siguiente relación entre la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral, se tienen un 0,465 del valor en el coeficiente de Spearman tal como indica la tabla N° 14. Significa que existe una correlación positiva moderada.

Las relaciones interpersonales tienen un efecto en la satisfacción laboral. Los miembros de equipos, amistosos y cooperativos son una fuente moderada de satisfacción laboral para empleados individuales. El grupo de trabajo, especialmente un equipo “unido”, sirve como una fuente de apoyo, bienestar y consejo para los miembros individuales. Un buen grupo de trabajo o equipo eficaz hace que el trabajo sea más agradable. (Luthans, 2008, p. 143).

5. La cuarta hipótesis específicas es la siguiente correlación entre la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral, como indica en la tabla N° 16 el valor “sig.” es de 0.382, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo tanto, se puede afirmar, que No existe relación significativa entre la dimensión recompensa con la satisfacción laboral.

Lawler y Porter (1967), sostienen que las recompensas no están directamente relacionadas con la satisfacción. Sino que el trabajador hace un juicio acerca de lo que se considera justo. En tal sentido, un empleado puede sentirse satisfecho así reciba una recompensa pequeña, si es que se considera que la cantidad justa que merece. Asimismo, este modelo plantea una proposición en la que el nivel de rendimiento vendría a ser uno de los determinados de la satisfacción laboral, debido a influencia de las recompensas. (Arbaiza, 2010, p.186).

6. La quinta hipótesis específica es la siguiente relación entre dimensión identidad con la satisfacción laboral, se tiene un 0,598 del valor en el coeficiente de Spearman tan como indica la tabla N° 18, lo significa una correlación positiva moderada.

La identidad sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización". (Litwin y Stinger citado en Aguado, 2012, p.24).

## CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación fue establecer relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.

Para recopilar datos fue necesaria la aplicación de una encuesta dirigida a los trabajadores de la Asociación para el desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, por medio de un cuestionario. Para la contratación de las Hipótesis se utilizó el Software SPSS versión 22 según el método estadístico coeficiente de Spearman. Llegando así a las siguientes conclusiones:

1. Siendo el objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Sometidos al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,652. Lo que significa que existe relación positiva moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Por tanto se considera comprobada la hipótesis general.
2. Siendo el primer objetivo específico, determinar la relación entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción. Luego de someter al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,380. Lo que significa que existe relación positiva baja entre la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.
3. Siendo el segundo objetivo específico determinar la relación entre la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción. Luego de someter al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,532. Lo que significa que existe relación positiva moderada entre la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.
4. Siendo el tercer objetivo específico determinar la relación entre la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral. Sometidos al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,465. Lo que significa que

existe correlación positiva moderada entre la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.

5. Siendo el cuarto objetivo específico determinar la relación entre la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral. Sometidos al coeficiente de Spearman el valor "sig." es de 0.382, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que No existe relación significativa entre la dimensión recompensa con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.
  
6. Siendo el quinto objetivo específico determinar la relación entre la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Luego de someterse al coeficiente de Spearman nos permite observar una correlación de 0,598. Lo que significa que existe una relación positiva moderada entre la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, en la provincia de Andahuaylas, 2015.

## SUGERENCIAS

1. Se recomienda a los directivos de la institución implementar políticas de capacitación y adiestramiento, talleres, para propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan satisfechos, motivados, valorados y que refuercen su compromiso con su trabajo y con la institución.
2. Se recomienda a los directivos de la institución difundir ampliamente la visión, misión y valores institucionales, así como los objetivos, políticas y estrategias de desarrollo con la finalidad de que los empleados conozcan y las incorporen a sus funciones y responsabilidades. Tal conocimiento permitirá contribuir al logro de los objetivos de la institución.
3. Una recomendación que se propone para mejorar la comunicación en todas las direcciones es implementar un buzón de sugerencias para los empleados. A través de esta herramienta los empleados podrán expresar sus inconformidades, inquietudes y sugerencias. Al conocer esta información se podrá dar paso a un dialogo entre directivos y empleados para intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas.
4. Se sugiere a los directivos de la institución mantener procesos de comunicación abierta, propiciar el trabajo en equipo, mantener un ambiente grato, buenas relaciones interpersonales.
5. La institución no otorga ningún tipo de estímulos a los trabajadores por su buen desempeño ocasionando que los empleados se sientan desmotivados. Una recomendación para eliminar esta debilidad de la institución es que otorgue a sus empleados algunos incentivos por su buen desempeño, los cuales pueden ser: eventos de reconocimientos, por años de antigüedad en la institución, puntualidad, asimismo, se podría otorgar algún bono de productividad por su alto rendimiento.
6. Se recomienda a los directivos que realice en forma periódica acciones de evaluación del clima organizacional y la satisfacción laboral, para reforzar su desarrollo y corregir algunas desviaciones que se presenten y consolidar el compromiso institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. (Tesis de Titulación). Universidad San Ignacio De Loyola. Lima Perú.
- Alfaro, R. y otros, (2012). *Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipales*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/alfaro\\_leyton\\_meza\\_saenz\\_satisfaccion\\_laboral.pdf?sequence](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/alfaro_leyton_meza_saenz_satisfaccion_laboral.pdf?sequence).
- BBVA, (2012). *Con tu Empresa*. Recuperado el 30 de setiembre del 2015 en: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/seis-causas-basicas-insatisfaccion-laboral>.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. (1ª ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. (1ª ed.). Argentina: Cengage Learning.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (1ª ed.). México: Trillas.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. (1ª ed.). Perú: San Marcos.
- Castillo, N. (2014). *Clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes Niveles Jerárquicos de una Empresa Privada* (tesis de pregrado). Universidad Católica del Perú. Recuperado en: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/castillo\\_davila\\_natalia\\_clima\\_motivacion.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/castillo_davila_natalia_clima_motivacion.pdf?sequence=1).
- CERON, (2013). Dimensiones del clima laboral. UNMSM-FISI. Recuperado el 30 de setiembre de 2015 en: <http://es.slideshare.net/caminandolau/22935995-dimensionesdelclimalaboral>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: (1ª ed). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiang, M. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal* (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*. Recuperado en 29 de septiembre de 2015, de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S071823762008000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071823762008000200004&lng=es&tlng=es).
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *“Introducción a la Administración”*. (1ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. (10ª ed.). Mc Graw Hill.
- Flores, J. (2005). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. (1ª ed.). Lima. Perú: BUP-CENDI.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. (1ª ed.). México: PEARSON.
- Griffin, Morhead, (2010). *Comportamiento Organizacional*. (9ª ed.). México CENGAGE Learning.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.). México: Ed. CENGAGE Learnig.
- Hinojosa, (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres Franceses* (tesis de doctorado). Universidad Playa Ancha de Valparaíso, Chile.
- Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento organizacional*. (1ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Jeria, F. (2006). *Análisis de clima organizacional de la tesorería general de la república* (tesis para el título profesional). Universidad Academia de Humanismo Cristiano Administración Pública. Santiago-Chile.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. (1ª ed.). México: Editorial Mc Graw-HILL.
- Lussier, R. y Christopher, F. (2008). *Liderazgo*. (1ª ed.). México: Ed. CENGAGE Learnig.

- Keller, D (2010). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las Microrredes Cuñumbuque y tabalosos*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de san Martín. Perú.
- Pineda, O. (2012). *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los Empleados de la Municipalidad de Choloma* (tesis de maestría). Unitec, laureate international universities. Recuperado en: [file:///C:/Users/PC01/Downloads/Vol1-No5%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/PC01/Downloads/Vol1-No5%20(3).pdf)
- Pintado, E.A. (2011). *Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*. (1ª ed.). Lima, Perú: Arco Iris S.R.L.
- Rodríguez, A. et al (2011), *Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: en una organización estatal chilena*. [file:///C:/Users/PC01/Downloads/DialnetClimaYSatisfaccionLaboralComoPredictoresDelDesempe-3899629%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC01/Downloads/DialnetClimaYSatisfaccionLaboralComoPredictoresDelDesempe-3899629%20(1).pdf)
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed.). México. Editorial Prentice Hall.
- Robbins, E. y Judge, (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. ed.) México: PEARSON.
- Rodríguez, R. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. (1ª ed.). Barcelona. España: Uoc.
- Rodríguez, y otros, (2011). *Clima organizacional y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño, revista de la Universidad Talca, Chile*.
- Quintero, N. Y otros (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. – Ecuador.
- Sampieri, H. (2006). *Mitología de la investigación*. México: (5ª. ed.). México. Mc Graw HILL.
- Vargas, L. (2015). *Influencia de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional en la I.E. Sara Antonieta Bullón – Lambayeque* (tesis para título). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.

## **ANEXOS**

## Anexo 01: Instrumentos de recolección de datos

### UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### Cuestionario de Clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac ADEA-ANDAHUAYLAS

Buenos días/tardes

Estimado señor (a), señorita o joven, el siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad, obtener información relevante acerca de clima organizacional y satisfacción laboral en la institución que usted trabaja. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y confidencial. Le pedimos por favor responda todos los ítems con sinceridad. Llene primero los datos generales, posteriormente lea con atención y conteste todas las preguntas marcando con un (X) en un solo recuadro. Le agradezco por brindarme unos minutos de su tiempo.

Si tiene alguna duda consultar al responsable del presente cuestionario.

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Género:
  - a) Femenino ( ) Masculino ( )
- 1.2. Edad:
  - a) Menos de 25 años ( )
  - b) de 26 a 35 años ( )
  - c) de 36 a 45 años ( )
  - d) de 46 a más ( )
- 1.3. En qué Agencia actualmente usted trabaja.
  - a) Agencia Uripa ( )
  - b) Agencia Huancaray ( )
  - c) Agencia Huacarama ( )
  - d) Oficina central ( )
- 1.4. Tiempo de servicio: .....
- 1.5. Nivel de estudios:
  - a) Secundaria completa
  - b) Técnico.
  - c) Bachiller.
  - d) Profesional.
  - e) Otros

Especifique: .....
- 1.6. ¿Cargo que ocupa en la Institución? : .....

Marque con una "X" en los espacios que están numerados de 1 al 5 según las alternativas siguientes.

Nunca	A veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

### Variable 1. CLIMA ORGANIZACIONAL

ÍTEMS		1	2	3	4	5
<b>DIMENSION: Estructura</b>						
1	¿Las políticas y reglamentos vigentes facilitan el cumplimiento de su desempeño?	1	2	3	4	5
2	¿Cree usted que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas?	1	2	3	4	5
3	¿Está usted conforme con las reglas establecidas por la institución?	1	2	3	4	5
4	¿Las metas que fija su jefe son razonables para que realice su tarea?	1	2	3	4	5
5	¿Los procedimientos en su área ayudan a la realización de sus trabajos?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION: Autonomía</b>						
6	¿Tiene la libertad de realizar sus funciones de la forma adecuada y según su criterio?	1	2	3	4	5
7	¿Le es permitido tomar iniciativas propias al cargo?	1	2	3	4	5
8	¿Usted es responsable del trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
9	¿Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION: Relaciones interpersonales</b>						
10	¿Las personas que trabajan en la institución se ayudan los unos a los otros?	1	2	3	4	5
11	¿Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí?	1	2	3	4	5
12	¿Sus compañeros le brindan apoyo cuando lo necesita?	1	2	3	4	5
13	El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?	1	2	3	4	5
14	¿Usted tiene confianza en sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
15	¿Su jefe pide su opinión para ayudarle a tomar decisiones?	1	2	3	4	5
16	¿Puede contar con un trato justo por parte de su jefe?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION: Recompensa</b>						
17	¿La institución le brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de sus actividades?	1	2	3	4	5
18	¿Recibe Usted felicitación cuando realiza bien su trabajo?	1	2	3	4	5
19	¿Usted siente que su esfuerzo es recompensado como debería de ser?	1	2	3	4	5
20	¿Su jefe le motiva con recompensas económicas frente al logro de sus metas?	1	2	3	4	5
21	¿Se realizan reuniones de reconocimiento valorando el esfuerzo del personal en el logro de metas y objetivos de la institución?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION: Identidad</b>						
22	¿Se siente parte de esta institución?	1	2	3	4	5

23	¿Usted presenta propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?	1	2	3	4	5
24	¿Considera importante su contribución en esta institución?	1	2	3	4	5
25	¿Está consciente de la contribución en el logro de los objetivos de la institución?	1	2	3	4	5
26	¿Disfruta usted trabajar en la institución?	1	2	3	4	5

## Variable 2. SATISFACCIÓN LABORAL

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION: Factores extrínsecos</b>						
27	¿Usted cree que las reglas y procedimientos contribuyen hacer bien el trabajo?	1	2	3	4	5
28	¿Está Usted de acuerdo con el salario que recibe?	1	2	3	4	5
29	¿Cree Usted que le está pagando una cantidad justa por el trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
30	Los ingresos que recibe por su trabajo, ¿le permiten satisfacer sus necesidades personales?	1	2	3	4	5
31	¿Su jefe le apoya y le explica de manera clara y completa sus tareas a realizar?	1	2	3	4	5
32	La distribución física del área de trabajo ¿facilita la realización de sus labores?	1	2	3	4	5
33	¿Sus compañeros son amables y siempre cooperan con Usted?	1	2	3	4	5
34	¿Le agrada trabajar con sus compañeros?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION: Factores intrínsecos</b>						
35	¿Se siente satisfecho con su trabajo?	1	2	3	4	5
36	¿Disfruta cada tarea que realiza en su trabajo?					
37	¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo?	1	2	3	4	5
38	¿Cree usted que el trabajo que hace es adecuado para su personalidad?	1	2	3	4	5
39	¿Cuándo usted realiza un buen trabajo, recibo algún tipo de reconocimiento?	1	2	3	4	5
40	¿La institución valora su trabajo y le brinda oportunidades de ascenso?	1	2	3	4	5
41	¿Si el trabajo tiene mayor o menor éxito, se considera usted responsable?	1	2	3	4	5
42	¿Usted tiene la Libertad para elegir su propio método de trabajo?	1	2	3	4	5

Con la experiencia que Ud. Tiene. ¿Qué recomendaciones daría para que mejore el clima organizacional y satisfacción laboral de su Institución?

- a) .....
- b) .....
- c) .....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 02: Ficha de validación de expertos**

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos: Josquín Machaca Rojas  
Grado Académico: Magister en Ciencias Económicas: Gestión Empresarial  
Fecha: 12, 11, 2015

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**

Ninguna.

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Los instrumentos guardan coherencia respecto a los niveles, dimensiones e indicadores, además tienen relación con los ítems.

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Ninguna.

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.



Mg. Josquín Machaca Rojas  
Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 78227657

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: ..... *Simón José Cama Flores* .....

Grado Académico: ..... *Mg. en Administración* .....

Fecha: *17/11/15*.

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....  
.....  
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....  
.....  
.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....  
.....  
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento Procede  No Procede ( ) para su aplicación.

.....  
.....  
.....



*Simón José Cama Flores*  
**Mg. Simón José Cama Flores**  
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: *24461156*

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Henry Wilfredo Agreda

Grado Académico: Lic. Adm.

Fecha: 23/11/15

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

~~.....~~  
~~.....~~  
~~.....~~

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

~~.....~~  
~~.....~~  
~~.....~~

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

~~.....~~  
~~.....~~  
~~.....~~

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** (X) **No Procede** ( ) para su aplicación.

~~.....~~  
~~.....~~  
~~.....~~

  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ G. RIVERA ARCE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Henry W. Agreda Cerna  
Lic. Henry W. Agreda Cerna  
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 18142062

**Anexo 03: Matriz de Consistencia de la Investigación.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES / DIMENSIONES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿En qué medida se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015?</p> <p><b>PROBLEMA ESPECÍFICO:</b> P<sub>1</sub>. ¿Cómo se relaciona la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac?</p> <p>P<sub>2</sub>. ¿De qué manera se relaciona la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac?</p> <p>P<sub>3</sub>. ¿Cómo se relaciona la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac?</p> <p>P<sub>4</sub>. ¿De qué manera se relaciona la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar en qué medida se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> O<sub>1</sub>. Determinar cómo se relaciona la dimensión estructura del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.</p> <p>O<sub>2</sub>. Determinar de qué manera se relaciona la dimensión autonomía del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.</p> <p>O<sub>3</sub>. Determinar cómo se relaciona la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.</p> <p>O<sub>4</sub>. Determinar de qué manera se relaciona la dimensión recompensa del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICO:</b> H<sub>1</sub> La dimensión estructura del clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.</p> <p>H<sub>2</sub>. La dimensión autonomía del clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.</p> <p>H<sub>3</sub>. La dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.</p> <p>H<sub>4</sub>. La dimensión recompensa del clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Clima Organizacional <i>Dimensiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura</li> <li>- Autonomía</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Recompensa</li> <li>- Identidad</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Satisfacción Laboral <i>Dimensiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores extrínsecos</li> <li>- Factores intrínsecos</li> </ul>

<p>P<sub>5</sub>. ¿De qué manera se relaciona la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac?</p>	<p>O<sub>5</sub>. Determinar de qué manera se relaciona la dimensión identidad del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.</p>	<p>H<sub>5</sub>. La dimensión identidad del clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.</p>	
<p><b>MÉTODO Y DISEÑO</b></p>	<p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p>	<p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b></p>	
<p><b>MÉTODO</b> El método que se va utilizar para el presente trabajo de investigación es método deductivo, la cual parte de lo general para llegar a una afirmación particular (carrasco, 2006).</p> <p><b>NIVEL</b> El presente trabajo de investigación es de nivel correlacional, porque se pretende medir el grado de relación que existe clima organizacional y la satisfacción laboral.</p>	<p><b>POBLACION</b> Está constituida por 30 trabajadores (jefes y empleados) de la Asociación para el desarrollo Empresarial en Apurímac en la provincia de Andahuaylas.</p> <p><b>MUESTRA:</b> Para la muestra de la investigación se tomó a la misma población que tiene 30 trabajadores</p>	<p><b>TECNICAS:</b> Encuesta</p> <p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO</b>  Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación se utilizó la estadística descriptiva, ya que esta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.  Para el cual se utilizó un:</p> <p>c) <b>Análisis cuantitativo:</b> El proceso de análisis fue estadístico utilizando programa estadístico informático Spss22.</p> <p>d) <b>Análisis cualitativo:</b> Los cuadros estadísticos y gráficos elaborados mediante el programa estadístico Spss 22, fue interpretados por el investigador.</p>	<p><b>ISNTRUMENTOS:</b> Cuestionario</p>

#### Anexo 04: Análisis de fiabilidad, alfa de crombach.

### CUESTIONARIO 01: clima organizacional

**Tabla 20. Análisis de fiabilidad, alfa de crombach de clima organizacional**

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,796		21	

Este coeficiente nos indica que entre más cerca de 1 esté  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80; en este caso, el resultado nos da un valor de 0.796, entonces se puede determinar que el instrumento empleado es de confiabilidad aceptable.

### CUESTIONARIO 02: Satisfacción laboral

**Tabla 21. Análisis de fiabilidad, alfa de crombach de satisfacción laboral**

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de elementos	
,721		14	

Este coeficiente nos indica que entre más cerca de 1 esté  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80; en este caso, el resultado nos da un valor de 0.721, entonces se puede determinar que el instrumento empleado es de confiabilidad aceptable.

## **Anexo 05: Reseña histórica**

### **ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN APURIMAC**

#### **Visión.**

“ADEA Andahuaylas es líder en la provisión de servicios empresariales de calidad a los microempresarios urbanos y rurales de la Región”.

#### **Misión.**

“Brindamos innovadores servicios empresariales y de calidad a nuestros clientes, microempresarios rurales y urbanos de la región, creciendo con ellos de manera sostenida y buscando los mejores niveles de satisfacción, con el apoyo de nuestros colaboradores comprometidos y entidades vinculadas, con un enfoque del medio ambiente y de inclusión de género”.

#### **Valores.**

- Igualdad.
- Solidaridad
- Respeto
- Honestidad
- Compromiso social
- Lealtad

#### **Reseña Historia.**

La Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac - ADEA Andahuaylas, es una Institución Apurimeña que promueve y desarrolla a la Micro y Pequeña Empresa y los Pequeños Emprendimientos Económicos de Madres Trabajadoras (PEEMT) y, aporta al Desarrollo Económico Local desde la prestación de servicios de Microfinanzas y servicios Desarrollo Empresarial.

ADEA Andahuaylas, ha sido fundado por la Asociación de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos de Andahuaylas (APEMIPE) Andahuaylas y FORM ONG Bélgica, en el mes de Noviembre del 2001. El CENTRO ADEA es socio adherente desde el año 2009.

La intervención de ADEA Andahuaylas, en estos años de apoyo al empresariado y de aporte al desarrollo económico local, se ha caracterizado por:

- a. Efectividad: lo que significa que se ha tomado en cuenta las necesidades de los empresarios y emprendedores. En los estudios de evaluación realizados al grupo meta, se demuestra un buen nivel de satisfacción.
- b. Alcance: ADEA Andahuaylas logra diferenciar los servicios que ofrece a las MYPE y las Mujeres Trabajadoras. En cuanto a la concentración geográfica de los servicios ofertados, éstos se circunscriben a las provincias de Andahuaylas y Chincheros.
- c. Relevancia: Los servicios empresariales que ADEA Andahuaylas ofrece, toman en cuenta los requerimientos del grupo meta para el desarrollo de capacidades.
- d. Eficiencia y sostenibilidad: La gestión que se viene implementando en ADEA Andahuaylas, basada en la eficiencia y eficacia, garantiza la sostenibilidad de la organización. “La sostenibilidad total en el área financiera es una fortaleza, de ADEA Andahuaylas”.
- e. Enfoque de pobreza: El Grupo Meta de ADEA Andahuaylas se caracteriza por ser pobres. Sin embargo, también existen clientes que son empresarios con negocios pequeños y medianos.

#### **Área de Servicios de Desarrollo Empresarial.**

Desde esta área de trabajo, se ha desarrollado y fortalecido capacidades a los empresarios locales para que manejen y respondan a su entorno, con lo cual se muestra que la capacitación, la asesoría y los otros servicios de desarrollo empresarial, son importantes para el crecimiento y la competitividad de la empresa. En este sentido se ha promovido:

Los concursos empresariales, los cuales se llevaron con el propósito motivar la competitividad de los empresarios, así como para identificar y promocionar sus productos y servicios, para permitirles marcar diferencia y liderazgo en el mercado.

Estos eventos se iniciaron el año 2003, habiendo tenido las denominaciones siguientes:

- VI Concurso Empresarial: “Impulsando emprendimientos en las cadenas productivas” 2010.
- V Concurso Empresarial: Promoviendo la competitividad empresarial y la cultura exportadora. 2007

- IV Concurso Empresarial: "Premiando las Buenas Practicas en la Gestión Empresarial". 2006.
- III. Concurso Empresarial: "Promoción de iniciativas empresariales Competitivas". 2005.
- II Concurso Empresarial: "Premiando la Innovación y el Esfuerzo Empresarial" 2004.
- I Concurso Empresarial: 2003.

Los resultados fueron importantes en la medida que permitió promover trabajar e impulsar los temas de calidad, innovación y desarrollo de nuevos productos y de nuevos mercados, entre otros temas.

- La campaña denominada, "Consuma lo que Andahuaylas Produce", orientada a sensibilizar a la población de Apurímac, a adquirir y consumir la producción local, por cuanto cumple con la calidad y sobre todo contribuye a dinamizar la economía local, al generar ingreso y empleo.
- El impulso de la competitividad de las cadenas productivas de la papa nativa, cuy y del turismo Rural, conjuntamente con otras instituciones nacionales y la cooperación internacional, orientada a mejorar la calidad de vida de las familias campesinas, a partir de la venta de la producción en mercados extraregionales, lo cual significo impulsar el tema asociativo, la capacitación en gestión empresarial, el impulso de las mesas temáticas para mejorar la calidad, la cantidad y la oportunidad de la producción.

Los resultados fueron importantes en la medida que ha permitido mejorar los niveles de empleo y autoempleo así como los ingresos de la población beneficiaria, entre otros aspectos.

- Los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), como las capacitaciones, asesorías, consultarías empresariales, organización de ferias y pasantías así como también la articulación al mercado, ha derivado en empresarios competitivos y exitosos, que aprovechan las oportunidades del mercado.
- El fortalecimiento a los gobiernos locales de las provincias de Andahuaylas y Chincheros, para que lideren la promoción empresarial, desde las Oficinas Municipales para la Promoción Empresarial (OMPE), y desde este trabajo fomentar el empresariado y el desarrollo económico local. Al respecto es importante señalar que la mayor limitación de los gobiernos locales en este propósito, es la falta de continuidad de las autoridades municipales y su efecto en la dinámica de los procesos que las (OMPE) promovieron.

- La “Mesa Temática de Micro y Pequeña Empresa”, impulsó la promoción del Desarrollo Competitivo Empresarial de la MYPE de Andahuaylas, trabajándose desde este espacio una agenda para impulsar Políticas de Desarrollo para la promoción y la competitividad de la MYPE y los emprendimientos inclusivos.

Este es un proceso de largo aliento; se sigue haciendo camino al andar. El reto es consolidar la participación de las bases, la cual todavía es débil porque responde al poco grado de madurez de sus organizaciones. Es una oportunidad que debe seguir siendo promovido con todos los agentes de desarrollo empresarial.

- Desde el enfoque de Género, se trabajó la consolidación de un tratamiento diferenciado para hombres y mujeres, teniendo en consideración la exclusión que históricamente ha sufrido el género femenino. Así este enfoque garantizó la inclusión de la mujer en la toma de decisiones, en el acceso a servicios financieros y no financieros, así como fomento la equidad entre varones y mujeres en la sociedad.

En este sentido, el desarrollo oportuno del Programa de Pequeños Emprendimientos Económicos – Mujeres Trabajadoras, exclusivamente para mujeres permitió al equipo de profesionales de ADEA Andahuaylas aterrizar en metodologías, herramientas y productos financieros y no financieros adaptados a género.

Programas de Liderazgo para las mujeres trabajadoras, programas de Alfabetización y acceso a un Programa de servicios de salud, ha permitido la formación de mujeres líderes que hoy día asumen responsabilidades en sus emprendimientos económicos, en sus comunidades, y en instituciones de la sociedad civil.

Es importante señalar que los servicios de desarrollo empresarial (SDE), por disposición al pago en la mayor parte, han sido subsidiados porque no son sostenibles económicamente. Esta realidad muestra la necesidad del apoyo de la cooperación internacional así como de los entes gubernamentales para potenciar y fortalecer las capacidades empresariales de los empresarios y emprendedores, orientadas a promover el desarrollo económico local.

Los servicios empresariales indicados, han sido brindados a los Empresarios y a las Madres Trabajadoras, gracias al apoyo y a la asistencia técnica y financiera de la organización TRIAS, una ONG Belga, identificada con los emprendimientos económicos locales de las personas excluidas de los beneficios del crecimiento económico.

### **Actividades desde Microfinanzas**

Desde el área de Microfinanzas, se viene promoviendo el desarrollo empresarial ofreciendo créditos a la MYPE y a los Pequeños Emprendimientos Económicos Inclusivos,

en comunidades donde no se da presencia del Estado. Trabaja en más de 40 comunidades ubicadas en el ámbito de trabajo.

ADEA Andahuaylas ofrece créditos a los empresarios para adquisiciones de activos fijos y capital de trabajo. Además, ofrece créditos más pequeños para las integrantes del programa de Madres Trabajadoras. Estos productos “promocionan y apoyan a la MYPE y los PEE-MT en Apurímac”.

A la fecha apoyamos a más de 4000 familias, con créditos oportunos y a las mejores tasas de interés, asociados a beneficios como el servicio de Desgravamen Hipotecario, por el cual cuando un prestatario fallece, la compañía de seguros contratada por ADEA, asume la obligación del saldo de crédito pendiente y adicionalmente las deudas del prestatario fallecido, reciben un monto de S/. 3, 000,00, por concepto de gastos de sepelio, por un pago único de S/. 10,00, al año.

Desde los servicios de créditos a las madres trabajadoras, se está promoviendo pequeños emprendimientos económicos inclusivos, aprovechando los recursos disponibles en sus comunidades, con lo cual ellas vienen aportando al ingreso familiar.

### **Perspectivas.**

- Seguir contribuyendo al Desarrollo Económico Local a través de la promoción de los MYPES y Mujeres Trabajadoras, lo cual va derivar en el aprovechamiento de las oportunidades y la consecuente generación de ingresos sostenibles en el tiempo, con calidad y competitividad.
- Seguir siendo una institución eficiente y eficaz, que devenga en la permanente competitividad en el mercado de las Microfinanzas y al mismo tiempo a través de alianzas estratégicas con instituciones locales e internacionales fortalecer y potenciar capacidades a los empresarios y las emprendedoras mujeres trabajadoras: Alcanzar el equilibrio económico-social.
- En el mediano plazo, el Consejo Directivo debería evaluar para el área de Microfinanzas, las formas de organización alternas para ser una institución supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguro. Esta decisión debe encaminar a trabajar desde ahora en mejorar las políticas, los reglamentos, los procesos y los controles respectivos para superar las vallas exigidas por el ente supervisor en el Perú.
- Contar con directores conocedores de su rol y encaminar a ADEA a ser un agente de cambio para contribuir al desarrollo empresarial.

- Gestionar la diversificación de los fondos financieros en el mercado nacional e internacional, en las mejores condiciones.
- Valorar al Recurso Humano, principal factor y base para el cumplimiento de su Misión institucional.

### **Estatuto de la asociación.**

Según el Artículo 81. El estatuto debe constar por escritura pública, salvo disposición distinta de la ley.

Según el Artículo 82. El estatuto de la asociación debe expresar.

1.- La denominación, duración y domicilio.

Denominación: ASOCIACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN APURIMAC - ANDAHUAYLAS Y CHINCHEROS, la misma que podrá usar la denominación corta de A.D.E.A. ANDAHUAYLAS.

La Asociación se encontrará sometida a las leyes y tribunales de la República del Perú y se registrará por las normas aplicables a las asociaciones civiles inscritas.

Domicilio: ADEA Andahuaylas está ubicado en la Av. Perú N° 363 en la provincia de Andahuaylas y podrá establecer oficinas y filiales.

Duración: La Asociación es indefinida.

2.- Los fines.

A.D.E.A. ANDAHUAYLAS es una Asociación de carácter civil privada, sin fines de lucro, cuyo objetivo es: “fomentar el desarrollo sostenible y permanente del tejido económico y social en el departamento Apurímac, principalmente mediante el apoyo a la micro y pequeña empresa. Entre otros, se puede realizar estos objetivos mediante el otorgamiento de créditos, la asistencia técnica, la capacitación técnica, la capacitación en gestión empresarial y la asesoría empresarial; y ampliarlo a cada forma de apoyo favoreciendo el desarrollo sostenible y permanente de la región con una visión empresarial”. Preferentemente la atención se concentrará en las provincias de Andahuaylas y Chincheros.