

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**“RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE  
LIMA, EN EL 2018”.**

**AUTOR:**

**Bachiller Pacheco Menéndez, Isaac Renato**

**2018**

## **TESIS**

**“RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE  
LIMA, EN EL 2018”.**

**AUTOR:**

**Bachiller. Pacheco Menéndez, Isaac Renato**

## Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mi familia, por su constante apoyo tanto en el plano profesional como laboral y especialmente a mis hijas por su desinteresado amor y cariño.

Isaac Renato Pacheco Menéndez

## Agradecimiento

Quiero agradecer a los docentes por su gran paciencia, apoyo y dedicación, ya que, con sus orientaciones y conocimientos, proporcionan las herramientas necesarias para el desarrollo del presente trabajo.

## INDICE

	Pag
Índice	
Título	2
Autor	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Índice de contenidos	5
Índice de tablas	7
Índice de figuras	8
<b>Capítulo I Planteamiento del estudio</b>	<b>10</b>
Planteamiento del estudio	10
1.1    introducción	10
1.2    Formulación del problema y justificación del estudio	12
1.2.1    Formulación del problema	12
1.2.2    Justificación del estudio	13
1.3    Antecedentes relacionados con el tema	16
1.3.1    Antecedentes Nacionales	16
1.3.2    Antecedentes Internacionales	22
1.4    Objetivos generales y específicos	26
1.4.1    Objetivos Generales	26
1.4.2    Objetivos específicos	27
1.5    Limitaciones del estudio	28
<b>Capitulo II Marco teórico</b>	<b>29</b>
2.1    Bases teóricas relacionadas con el tema	29
2.1.1    Marco histórico del tema de investigación.	29
2.1.2    El clima organizacional	32
2.1.2.1    Teorías sobre el clima laboral	34
2.1.2.2    Dimensiones del clima organizacional	39
2.1.2.3    Los factores Remunerativos y el clima laboral	44
2.1.3    Satisfacción Laboral	45
2.1.3.1    Teorías de la Satisfacción Laboral	45
2.1.3.2    Factores de la Satisfacción Laboral	55
2.2    Definición de términos usados	57
2.3    Hipótesis	60
2.3.1    Hipótesis General	60
2.3.2    Hipótesis Específica	60
2.4    Variables	62
<b>Capitulo III Metodología de Investigación</b>	<b>63</b>
3.1    Metodología del estudio	63
3.2    Población y Muestra	64
3.2.1    Población	64
3.2.2    Muestra de estudio	65
3.3    Técnicas e instrumentos	66
3.3.1    Técnicas de recolección de datos	66
3.3.2    Instrumentos de recogida de datos	67

3.4	Recolección de datos	70
<b>Capítulo IV Resultados y Análisis de Resultados</b>		71
4.1	Resultados	73
4.1.1	Resultados descriptivos	73
4.1.2	Resultados inferenciales	86
4.2	Análisis de resultados	109
<b>Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones</b>		110
5.1	Conclusiones	110
5.2	Recomendaciones	111
	Referencia Bibliográfica	113
	Referencias electrónicas consultadas	117
	Anexo 1 Matriz de Consistencia	
	Anexo 2 Escala clima laboral CL-SPC	
	Anexo 3 Escala de satisfacción laboral SL – SP	
	Anexo 4 Data tabulada de estudio Escala clima laboral CL-SPC	
	Anexo 5 Data tabulada de estudio Escala de satisfacción laboral SL – SP	

## INDICE DE TABLAS

Denominación	Pág.
Tabla N° 1. Estadísticos de fiabilidad del instrumento: Escala de Clima Laboral	86
Tabla N°2. Estadísticos de fiabilidad del instrumento: Escala de Satisfacción Laboral	86
Tabla N° 3. Variable X, Dimensión: Realización Personal	86
Tabla N° 4. Variable X, Dimensión: Involucramiento Laboral	87
Tabla N° 5. Variable X, Dimensión: Supervisión	88
Tabla N° 6. Variable X, Dimensión: comunicación	89
Tabla N° 7. Variable X, Dimensión: Condiciones laborales	90
Tabla N° 8. Variable Y, Dimensión: Condiciones Físicas y Materiales	91
Tabla N° 9. Variable Y, Dimensión: Beneficios laborales y remuneraciones	92
Tabla N° 10. Variable Y, Dimensión: Políticas administrativas y relaciones sociales	93
Tabla N° 11. Variable Y, Dimensión: Desarrollo personal	94
Tabla N° 12. Variable Y, Dimensión: Desempeño de tareas	95
Tabla N° 13. Variable Y, Dimensión: Relaciones con la autoridad	96
Tabla N° 14 Análisis Factorial de la Variable Y - Escala de Satisfacción Laboral	98
Tabla N° 15 Análisis Factorial de la Variable X - Escala de Clima Laboral	99
Tabla N° 16. Matriz de correlaciones	100
Tabla N° 17 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis principal	101
Tabla N° 18 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis Específica 1	102
Tabla N° 19 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis Específica 2	104
Tabla N° 20 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis Específica 3	105
Tabla N° 21 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis Específica 4	107
Tabla N°22 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis Específica 5	108

## INDICE DE FIGURAS

Denominación	Pág.
Fig. 1 Niveles de Clima Laboral	71
Fig. 2 Niveles de Satisfacción	71
Fig. 3. Item 1 Clima Laboral. Existen oportunidades de progresar en la institución	72
Fig. 4.- Item 2 Clima Laboral. Se siente comprometido con el éxito en la organización	73
Fig. 5.- Item 3 Clima Laboral. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	73
Fig.6.- Item 4 Clima Laboral. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	74
Fig.7.- Item 5 Clima Laboral. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	75
Fig.8.- Item 11 Clima Laboral. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	76
Fig.9.- Item 13 Clima Laboral. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	76
Fig.10.- Item 15 Clima Laboral. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	77
Fig.11.- Item 16 Clima Laboral. Se valora los altos niveles de desempeño.	78
Fig.12.- Item 34 Clima Laboral. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	78
Fig.13.- Item 35 Clima Laboral. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	79
Fig.14.- Item 45 Clima Laboral. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	79
Fig.15.- Item 48 Clima Laboral. Existe un trato justo en la institución.	80
Fig.16 - Item 1 Satisfacción Laboral. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	81
Fig.17.- Item 2 Satisfacción Laboral. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	81
Fig.18.- Item 8 Satisfacción Laboral. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.	82
Fig.19- Item 16. Satisfacción Laboral. Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.	82
Fig.20- Item 17. Satisfacción Laboral. Me disgusta mi horario.	83
Fig.21. Item 18. Satisfacción Laboral. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	84
Fig.22. Item 27. Satisfacción Laboral. La relación que tengo con mis superiores es cordial.	84
Fig.23. Item 33. Satisfacción Laboral. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	85
Fig.24. Item 34. Satisfacción Laboral. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).	85
Fig. N° 25 Variable X, Dimensión: Realización Personal	87

Fig. N° 26 Variable X, Dimensión: Involucramiento Laboral	88
Fig. N° 27 Variable X, Dimensión: Supervisión	89
Fig. N° 28 Variable X, Dimensión: comunicación	90
Fig. N° 29 Variable X, Dimensión: Condiciones laborales	91
Fig. N° 30 Variable Y, Dimensión: Condiciones Físicas y Materiales	92
Fig. N° 31 Variable Y, Dimensión: Beneficios laborales y remuneraciones	93
Fig. N° 32 Variable Y, Dimensión: Políticas administrativas y relaciones sociales	94
Fig. N° 33. Variable Y, Dimensión: Desarrollo personal	95
Fig. N° 34. Variable Y, Dimensión: Desempeño de tareas	96
Fig. N° 35. Variable Y, Dimensión: Relaciones con la autoridad	97
Fig. N° 36 Contrastación de la Hipótesis Principal	101
Fig. N° 37 Contrastación de la Hipótesis Específica 1	103
Fig. N° 38. Contrastación de la Hipótesis Específica 2	104
Fig. N° 39 Contrastación de la Hipótesis Especifica 3	106
Fig. N° 40 Contrastación de la Hipótesis Especifica 4	107
Fig. N° 41 Contrastación de la Hipótesis Especifica 5	109

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

### 1.1. Introducción

En estas últimas décadas se ha venido imponiendo la importancia que para las organizaciones modernas tiene el estudio, planificación y control del Clima organizacional, por efecto que la misma tiene una fuerte influencia en el estado de satisfacción laboral de los colaboradores de la organización.

En la percepción del investigador, el clima laboral, está referido a la atmosfera psicológica, que se compone del conjunto de los “ánimos” o disposiciones psicológicas de cada una de las personas que forman parte de la organización, los cuales sumados a los diferentes elementos del contexto laboral y que son interdependientes entre sí, dan origen a un clima psicológico general predominante, que tienen influencia en diferentes aspectos del comportamiento humano en la empresa, como satisfacción laboral, que es el tema del presente trabajo de investigación.

Elementos del clima, como los aspectos físico-ambientales, aspectos sociales y otros de naturaleza de la psicología individual de los trabajadores, van configurando una atmosfera psicológica colectiva que definitivamente afecta la conducta individual y grupal de los mismos predisponiendo y en muchos casos determinando un comportamiento productivo positivo o negativo, esto en concordancia de como el trabajador perciba el clima organizacional predominante.

Según Palma, S. (1999) El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Por otro lado, el Clima organizacional se constituye como un factor del buen desempeño laboral o por lo contrario se puede convertir en una barrera para un buen rendimiento de los trabajadores y de la empresa; Consecuentemente constituye un factor de fuerte influencia en el comportamiento de quienes integran la organización, por lo tanto, el conocimiento y control del clima genera un feed back con relación a los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, consiguiendo adicionalmente, producir cambios planificados en la estructura organizacional, y por lo tanto en las conductas de colaboradores y en su nivel de satisfacción.

Por efectos del fenómeno de la globalización que, entre otras cosas viene influyendo notoriamente en el tema de los negocios internacionales y de una nueva cultura organizacional tendiente a la productividad. Tiempos de alto dinamismo económico y comercial que vienen condicionando cambios en la cultura organizacional de las empresas nacionales, tendientes a la alta productividad y alta calidad. Este panorama a su vez requiere de un alto compromiso de los colaboradores a efectos de su compromiso e identidad organizacional que los predisponga al desarrollo de una actitud altamente productiva y así poder ingresar a este mundo globalizado en iguales condiciones de competitividad con empresas de cualquier parte del mundo.

Esta situación exige a la empresa moderna reorientar sus políticas relacionadas con la gestión del factor humano en la empresa y del comportamiento organizacional, específicamente, del estudio y control del clima organizacional, en el entendido que este factor resulta determinante en el desarrollo de una cultura de compromiso del colaborador y de un estado de satisfacción laboral que lo predisponga a una actitud productivo en cuanto a cantidad de lo producido como en lo que a la calidad de lo producido se refiere.

De ahí la importancia del presente estudio, que por finalidad tiene determinar la relación que existe entre el mantenimiento de un clima

organizacional con el nivel de satisfacción laboral. Estudio que se llevó a cabo en los docentes de la facultad de administración y negocios de una universidad de Lima, con el claro propósito de, que identificando la relación entre ambas variables, pueda el investigador hacer propuestas orientadas al estudio, evaluación y control del clima organizacional en la institución investigada, para que como consecuencia de ello, se pueda tener control sobre los niveles de satisfacción laboral en los docentes de la misma institución.

## **1.2. Formulación del problema y justificación del estudio**

### **1.2.1. Formulación del problema**

El presente proyecto de investigación considerando lo descrito en el párrafo anterior, se circunscribe al ámbito de la gestión organizacional referido a la importancia que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima. En tal sentido se han planteado las siguientes preguntas de investigación:

- **Problema General**

¿Cuál es la relación del clima organizacional y la satisfacción organizacional en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?

- **Preguntas específicas**

¿Cuáles son las características del clima organizacional de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?

¿Cuáles son las características de la satisfacción organizacional de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?

¿Cómo se relaciona la dimensión realización personal del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?

¿Cómo se relaciona la dimensión involucramiento laboral del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?

¿Cómo se relaciona la dimensión supervisión del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?

¿Cómo se relaciona la dimensión comunicación del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?

¿Cómo se relaciona la dimensión condiciones laborales del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?

### **1.2.2 Justificación del estudio**

Se plantea la presente investigación a fin de identificar cuáles son los elementos del clima organizacional que pueden estar influyendo en el nivel de satisfacción laboral, por parte de los docentes de la facultad de administración y negocios estudiada y; que como consecuencias estarían afectando negativamente el nivel de identidad institucional y el desempeño de los mismos. Aspectos de la satisfacción que se expresan en

incumplimiento de tareas, puntualidad, dedicación en sus labores, elaboración de materiales de trabajo, participación en las actividades académicas, sociales, deportivas, etc.

Según resultados de las encuestas de cumplimiento de tareas, realizada por el vicerrectorado académico de la universidad y realizada por el área de evaluación docente de la universidad, durante el ciclo 2018 – 2, solo el 15% ingresan al grupo de docentes calificados como de buen rendimiento, los cuales tienen además un incentivo económico que asciende al 30% del total de sus haberes del ciclo anterior. Lo que se trata de hacer ver, es que a pesar que el estímulo es importante, los docentes no se esfuerzan por alcanzarlo. Claro, hay otro 18% que alcanzan calificación de buen rendimiento en segundo nivel, a los cuales se les estimula con el 15% del total de sus haberes del ciclo anterior.

Como podrá observar, más del 65% no alcanzan una buena calificación, en la evaluación global, que incluye asistencia y puntualidad, desarrollo del silabo, capacitación exitosa, publicación de notas en la plataforma, reclamos diversos por parte de los alumnos, atribuyendo este comportamiento a los bajos niveles de satisfacción por parte de los docentes, que sería la consecuencia de un clima laboral mal gestionado, que como podrá confirmar en los resultados, estaría relacionado con la sobre exigencia laboral, lentitud de la señal de internet, la mala programación de aulas, etc.

La importancia del presente trabajo estriba en la identificación de los elementos del clima organizacional que podrían estar afectando negativamente el nivel de satisfacción laboral de los docentes y por otro lado proponer estrategias de gestión del clima organizacional en la Facultad de Administración y Negocios, a fin que, mejorando el nivel de satisfacción en el docente, se potencie su capacidad laboral, su compromiso institucional y la mejora de la calidad del servicio docente.

Considerando que el clima organizacional está referido a la dinámica resultante del factor humano con las condiciones del ambiente físico en donde los colaboradores realizan su trabajo, y que esto influye en el índice de satisfacción y como consecuencia en el desempeño, es necesario realizar investigaciones y estudios permanentemente, por cuanto, el clima laboral, al ser dinámico, es cambiante y precisa conocerse de manera frecuente para tomar control de posibles factores que pudieran influir negativamente en el comportamiento laboral de los colaboradores. Pues se ha podido observar que un mal clima laboral, provocado por falta de una comunicación efectiva, altera el ánimo y el estado psicológico favorable de los trabajadores por lo que detecta la necesidad de desarrollar algunas estrategias de relaciones interpersonales, liderazgo, capacitación, etc., para mejorar el clima laboral.

Al final, y conociendo el nivel de relación que existe entre las variables de estudio, se pretende aportar un sistema de gestión del clima organizacional, que comprenda la distribución más amigable de la infraestructura física, mejoramiento de los sistemas de ventilación y distribución de recursos para la realización de las tareas docentes. Por otro lado, habiéndose observado un déficit en el tema de la integración socio-laboral, también se hará propuesta de un sistema de integración a través del cual se fomente el trabajo cooperativo, la formación de trabajo en equipos, orientado todo ello a elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la mencionada institución.

En consecuencia, es de suma importancia para la organización investigar permanentemente el clima laboral, de la empresa y detectar sus factores predominantes, como los físicos ambientales, psicológicos y sociales, detectando las necesidades de mejora, para integrar los objetivos personales de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

**Así mismo se plantean las siguientes justificaciones:**

- a. Justificación Teórica Científica:** En el presente estudio se pretende demostrar que los fundamentos teóricos asumidos por Palma S. se cumplen en la realidad estudiada conforme a la validez del constructor y con ello el significado para la organización objeto de estudio. Por otro lado, este estudio pretende aportar un cuerpo de conocimientos teóricos que sirvan de base a futuros investigadores y al mismo tiempo sirva como punto de debate científico sobre las variables estudiadas.
- b. Justificación Técnico Aplicativo:** Este proyecto de investigación tiene como fin aportar información valiosa que servirá de material a la universidad con el fin de conocer como el clima organizacional cumple un rol importante en la actitud de los docentes.  
Así es como en el presente trabajo se propone aportar técnicas diversas a fin de motivar los cambios en la organización y las especificaciones técnicas necesarias orientadas a mejorar el clima organizacional y optimizar el nivel de satisfacción de los docentes.
- c. Justificación Metodológica:** En cuanto a la metodología de la investigación, sobre el tema en mención, se propone un conjunto de procedimientos metodológicos y científicos a fin de orientar el desarrollo de futuros trabajos de investigación.
- d. Justificación Psicosocial:** El presente estudio se justifica por su intención de contribuir con propuestas orientadas al mejoramiento del clima laboral, que haga énfasis en los aspectos tanto psicológicos como sociológicos de los colaboradores, apuntando a convertir el clima psicológico y sociológico de la facultad en positivo y agradable para influir de esa manera en la motivación de los docentes y como consecuencia en su nivel de desempeño.

**1.3. Antecedentes relacionados con el tema**

### 1.3.1 Antecedentes Nacionales

**Pérez y Rivera (2015)** El trabajo tuvo como objetivos, determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

Así mismo, Determinar el nivel de Clima Organizacional que se presenta en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013 y Determinar el nivel de Satisfacción Laboral que se presenta en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

Por otro lado, tuvo como hipótesis, existe relación directa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013

En cuanto a la Metodología ésta se basó en el diseño es No Experimental – Transaccional.

Finalmente, fueron sus conclusiones, primero que existe un nivel medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013, en segundo lugar existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013, como tercera conclusión, se encontró que en lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.

En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acorde a las necesidades institucionales.

En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos

organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.

En las Condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.

Finalmente, se concluyó que en la dimensión Autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Sus regímenes laborales facilitan flexibilizar sus perfiles de puestos acorde sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

**Sánchez** (2010) La presente investigación tuvo como objetivos, Determinar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral del personal de salud de las micro-redes de salud de Cuñumbuque y Tabalosos – 2010. Así mismo, Identificar y describir los niveles del clima organizacional de las micro-redes Cuñumbuque y Tabalosos. También, Identificar y describir los niveles de satisfacción laboral del personal de salud de las micro-redes Cuñumbuque y Tabalosos y finalmente, Establecer la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral del personal de salud de las micro-redes Cuñumbuque y Tabalosos.

Fue su Hipótesis principal, Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de salud de las micro-redes Cuñumbuque y Tabalosos.

Se arribaron a las siguientes conclusiones, el clima organizacional en la micro red Cuñumbuque es de 59.4% y en la micro red Tabalosos de 62%, predominando el nivel promedio en ambas micro redes de Salud; así mismo presentan nivel alto de clima organizacional con similares porcentajes en ambas micro redes de Salud con un 40.6% en la micro red Cuñumbuque y un 37.5% en la micro red Tabalosos; lo notable es que en ambas redes no se percibe un nivel bajo de clima organizacional. La prueba de Chi cuadrado no muestra diferencia significativa debido a que la probabilidad de 0.5 es

mayor a 0.05, es decir que de acuerdo a la percepción de los trabajadores no hay diferencia en el clima organizacional según micro redes de Salud.

Así mismo, la satisfacción laboral alcanzó un nivel medio en la micro red Cuñumbuque, con 59.4% y en la micro red Tabalosos alcanzó un 81.3%. También existe un nivel alto en ambas micro redes predominando este nivel en la micro red Cuñumbuque con 37.5 %; mientras la micro red Tabalosos sólo alcanzó el 15.6 %; en el nivel bajo de satisfacción laboral comparten el mismo porcentaje de un 3.1 % las micro redes Cuñumbuque y Tabalosos, siendo este valor un mínimo porcentaje que dista mucho de los demás niveles de satisfacción laboral. Sin embargo, la prueba de chi cuadrado no muestra diferencia significativa debido a que la probabilidad de 0.1373 es mayor a 0.05; es decir, que no hay diferencia entre los niveles de satisfacción laboral percibidos por los trabajadores en cada uno de las micro redes.

Finalmente al relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral en las micro redes Cuñumbuque y Tabalosos, los resultados son de nivel promedio de clima organizacional y medio de satisfacción laboral donde existe 31 trabajadores de salud que en este nivel representan el 50% de la muestra; sin embargo, existe 14 de trabajadores de salud con un nivel alto de clima organizacional con un nivel medio de satisfacción laboral y con menor número de trabajadores de salud (11) que se encuentran en el nivel alto de clima organizacional con un nivel alto de satisfacción laboral respectivamente. Los resultados muestran que existe una relación directa con la prueba de Chi cuadrado siendo la probabilidad de 0.0277 menor a 0.05 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es decir que a mejor clima organizacional más alto el nivel de satisfacción laboral en las micro redes Cuñumbuque y Tabalosos.

**Llaguento, L; Becerra, S.** (2014) En su tesis titulada “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014”. De la Universidad Privada del Norte. Cajamarca – Perú, Trabajó con los siguientes

objetivos, establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014. Así mismo, Describir el Clima Organizacional, en la empresa DIVEMOTOR e Identificar la Satisfacción Laboral, en la empresa DIVEMOTOR.

Se arribó a las siguientes conclusiones, primero, Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en un nivel de 49.7%. Estableciendo de esta manera la relación entre la variable independiente y dependiente de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014; con un nivel de significancia de 1.2%. En segundo lugar, Para describir la variable Clima Organizacional, se ha encontrado que el 71% de los trabajadores administrativos y técnicos de la empresa Divemotor – Cajamarca califican como de nivel alto con, es decir, que la percepción que tiene el colaborador sobre su ambiente laboral influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la alta gerencia, así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias.

Finalmente, para identificar la variable Satisfacción Laboral, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la empresa Divemotor – Cajamarca califican como de nivel alto con un 75%, dicho de otro modo, que la satisfacción que experimenta el colaborador dentro de la empresa, se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la Oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento por parte de la empresa .

**Alfaro, B.** (2015) desarrolló el estudio titulado “Satisfacción laboral de los docente en la Universidad Científica del Sur, Villa el Salvador, 2015”, se plantea como objetivos, determinar el nivel de satisfacción laboral que presenta los docentes en la Universidad Científica del Sur, Villa El Salvador, 2015, en primer lugar, y adicionalmente, determinar el nivel de la satisfacción

intrínseca que presenta los docentes en la Universidad Científica del Sur y determinar el nivel de satisfacción extrínseca que presenta los mismos docentes.

Asimismo, la investigación se llevó a cabo siguiendo la siguiente estructura metodológica, tipo básico, descriptivo y de diseño no experimental, transversal. El instrumento fue un cuestionario diseñado en la escala de Likert para medir la variable en una población de 246 docentes de la Universidad Científica del Sur; la muestra constituyó 150 docentes de la mencionada institución, la misma que se obtuvo a través del muestreo no probabilístico intencional.

Finalmente, se arribó a la siguiente conclusión principal, El resultado más importante encontrado es que 49% de los docentes se encuentra moderadamente satisfecho, el 23% insatisfecho y sólo el 27% satisfecho. Si consideramos esto como una tendencia negativa, se puede afirmar que en la Universidad Científica del Sur, más del 70% de los docentes presentan algún nivel de insatisfacción extrínseca. Como se podrá apreciar, a partir de la mencionada conclusión, los factores del ambiente organizacional, tienen una influencia decisiva en el nivel de satisfacción de los docentes, toda vez que el mayor porcentaje de los evaluados denotan un alto nivel de insatisfacción extrínseca.

**Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012)** “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades”. Tesis para optar el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este trabajo tuvo como objetivo aportar indicios sobre la situación de la satisfacción laboral en la muestra de municipalidades y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos. En la parte metodológica se eligió el diseño no experimental transeccional descriptivo y correlacional porque no se aplicará un estímulo a la muestra ni se manipulará deliberadamente las variables, solo se observará los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Además, se recolectarán las observaciones en un momento

único en el tiempo para la descripción de las variables y sus relaciones. Finalmente se llegó a las siguientes conclusiones, 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).

Como podrán darse cuenta, factores del clima organizacional como la estructura organizacional y las políticas tienen una significativa influencia sobre el nivel de satisfacción laboral de los servidores de las municipalidades investigadas.

**Cruz Cóndor, María (2018)** “Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de las Instituciones Educativas de la RED 06 de la UGEL N° 06 de Ate Vitarte 2014”. Tesis para optar el grado de Magister en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo. La presente investigación aborda la problemática de los docentes entorno a la insatisfacción laboral que conlleva al mal desempeño de los docentes, tiene como objetivo determinar la relación entre variable clima organizacional y satisfacción laboral de docentes en instituciones educativas de la red N° 06 de la UGEL N° 06 de Ate Vitarte 2014, planteando la siguiente hipótesis: existe una relación positiva entre clima organizacional y satisfacción laboral. La investigación fue de tipo aplicada y diseño es no experimental del sub tipo de diseño correlacional.

Se llegó a la siguiente conclusión, existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y satisfacción docente; que a mayor clima organizacional mejor satisfacción docente de la red N° 06 UGEL N° 06 de Ate vitarte - 2014, quien nos lleva a concluir si existe un buen clima organizacional entonces mayor será la satisfacción de los docentes la cual permitirá realizar mejor los trabajos del día a día.

Para concluir podemos afirmar que, según los resultados encontrados por la menciona tesis, es que el clima organizacional si tiene una relación

directamente proporcional con el nivel de desempeño laboral, lo que se ha venido observando en diversas investigaciones y cuyos estudios apoyan las hipótesis de la presente investigación.

### **1.3.2 Antecedentes Internacionales**

**Williams R., L.** (2013) "Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública", estudio realizado para obtener el grado de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

El objetivo principal del presente estudio es el conocer la tendencia general de la percepción del factor humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia pública. En cuanto a la metodología de la investigación empleada por el autor, podemos afirmar que se trabajó una investigación descriptiva – explicativa, dentro de un enfoque cuantitativo, sobre una muestra de 20 empleados una encuesta de clima laboral, misma que se dividió en 5 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo; cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos en base a las necesidades de la organización.

Finalmente se llegó a la siguiente conclusión, el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17% (dichas cifras se detallan en el apartado de resultados).

**Hinojosa R.** (2014) en su estudio denominado "Satisfacción laboral del personal administrativo: El caso del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara (CUCEA - U de G) en México. Tesis de grado de magister. Universidad de Buenos Aires – Argentina.

En el mencionado estudio, la autora tuvo como objetivo general de la presente investigación conocer las actitudes que el personal administrativo del CUCEA tiene para con su trabajo y qué factores vinculados al sistema de relaciones laborales influyen de forma considerable en su satisfacción o insatisfacción laboral.

Asimismo, La metodología utilizada en la investigación fue transaccional, es decir, observaciones en un momento único en el tiempo, exploratorio y descriptivo, no experimental.

Finalmente, llegó a la siguiente conclusión principal, La satisfacción laboral condiciona la motivación y eficiencia de los trabajadores administrativos del CUCEA”, se validó parcialmente, pues hay otras variables que intervienen e influyen también en el personal administrativo como se observó en los resultados de la investigación de campo.

**Polanco E.** (2014) Realizó un estudio denominado, “El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés”. Para obtener el grado magister en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Tegucigalpa – Honduras.

En este trabajo, Polanco, se plantea el siguiente objetivo de estudio Describir, Caracterizar e Identificar, los elementos del clima organizacional y cuál es el impacto que tiene sobre la satisfacción laboral en los docentes del INTAE. Así mismo se planteó una metodología e investigación descriptivo explicativo – causal, dentro del enfoque de la investigación cuantitativa.

Así mismo, se menciona que se arribó a las siguientes conclusiones principales, primero, El Clima Laboral observado en el INTAE está favorecido por el ajuste de las personas a sus roles de educadores, administrativos que corresponden con la teoría de las expectativas y el ajuste a los estereotipos profesionales. También el clima laboral impacta por las relaciones humanas presentes dentro de la institución y favorecida por la interacción entre los individuos dentro de la organización educativa. En cuanto a la satisfacción laboral, es evidente que los docentes están

insatisfechos con respuestas a los insatisfactores laborales por encima de 20 y 30%, en tanto que los satisfactores laborales, alcanzaron expresiones de entre 1.33-5.33%; y en segundo lugar, El clima laboral en sus distintas dimensiones influye en la satisfacción laboral mediante su influencia emocional en la ponderación de los satisfactores e insatisfactores laborales(satisfacción laboral parcial) y en la satisfacción laboral total lo cual influye no solo en el desempeño laboral de los docentes sino en la calidad educativa del servicio y de los jóvenes en proceso de formación para poderse integrarse a la sociedad expresado todo ello en indicadores como el fortalecimiento del perfil de egreso en función de las exigencias del mercado laboral, la satisfacción de los estudiantes expresada a través de la percepción de los docentes.

**Sanmartín, J.** (2015) Trabajó la tesis “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral”. Para la Universidad Central del Ecuador. Quito. Este trabajo tuvo los siguientes objetivos, Realizar un análisis del clima organizacional y determinar su influencia sobre la satisfacción laboral de los servidores públicos del CODENPE. Así mismo, Evaluar el clima organizacional de los servidores públicos del CODENPE; Evaluar la satisfacción laboral de los servidores públicos del CODENPE y Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del CODENPE.

Se consideró como Hipótesis que El clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los servidores públicos del CODENPE.”

Como metodología se planteó, una investigación Correlacional, esta investigación es de tipo correlacional, porque busca establecer la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral de un grupo de servidores públicos de la institución pública CODENPE.

En cuanto a las conclusiones se consideró que en relación a los rezagos globales del clima laboral se puede concluir que en un 75% de los empleados perciben como insatisfactorias las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados y únicamente el 11,5 % se sienten satisfechos.

Por otro lado, se deja entrever que el factor del clima que se refiere a las retribuciones, revela que el 74,5 % de los colaboradores se sienten insatisfechos con los salarios que la institución otorga a los funcionarios y únicamente el 15% los percibe como satisfactorios.

Así mismo, el factor del clima laboral concerniente a las condiciones físicas del puesto de trabajo, nos indica que en un 67% del total de colaboradores se encuentran en desacuerdo, es decir, insatisfechos con las características y facilidades que tienen sus puestos de trabajo para ejecutar las tareas de una manera adecuada, tan solo el 24 % de este grupo de empleados, se encuentran satisfechos con las condiciones físicas de sus puestos de trabajo.

También se llegó a la conclusión que los resultados relacionados a la satisfacción general del grupo de colaboradores estudiados, concluimos que en un 68,94% los funcionarios se encuentran insatisfechos y únicamente experimentan satisfacción laboral el 18, 52% de los funcionarios.

Finalmente, con los resultados del presente estudio, se pudo concluir que el clima organizacional del CODENPE, tiene características desfavorables y además, son percibidas por sus funcionarios como estímulos que generan insatisfacción, por otra parte, la satisfacción laboral del grupo de colaboradores en su mayoría se encuentra en rangos de insatisfacción, claro está producto de las mala relaciones, las malas condiciones físicas de sus puestos de trabajo y las retribuciones. Con ello, se afirma la influencia que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción laboral.

Güell M. Luisa (2014) "Estudio de la satisfacción laboral de los maestros". Tesis doctoral. Universitat Internacional de Catalunya. España. La tesis en mención tuvo por objetivo profundizar en la satisfacción laboral que sienten los docentes de Infantil y Primaria, partiendo de la teoría de que el constructo satisfacción laboral es pluridimensional y que por tanto son varias las dimensiones que contribuyen a conseguirla. Metodológicamente se enmarcó nuestra investigación, en el paradigma cualitativo, modelo que trata de comprender la realidad describiendo hechos y profundizando en ellos,

llegando a la teoría desde la reflexión en la práctica desde la práctica. Como conclusión Podemos decir que la satisfacción general mejora cuando los docentes tienen una opinión positiva respecto a su formación inicial, al reconocimiento social que reciben, al nivel de estrés que sienten porque lo consideran manejable, a su sueldo y al sistema educativo que organiza la educación del país.

Del estudio revisado, podemos desprender que la satisfacción laboral de los docentes depende de varios factores intrínsecos y extrínsecos al trabajador y que constituyen aspectos del ambiente de trabajo y conforman el clima laboral que predispone la actitud productiva del profesor, habida cuenta de su estado de satisfacción o insatisfacción que los factores laborales configuren en el trabajador.

#### **1.4. Objetivos generales y específicos**

##### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

##### **1.4.2 Objetivos Específicas**

Enumerar las características del clima organizacional de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

Identificar las características de la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

Conocer la forma cómo se relaciona la dimensión realización personal del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en

los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

Analizar la relación de la dimensión involucramiento laboral del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

Identificar la relación de la dimensión supervisión del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

Conocer la forma cómo se relaciona la dimensión comunicación del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

Analizar la relación de la dimensión condiciones laborales del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

### **1.5. Limitaciones del estudio**

Los resultados del presente estudio no se podrán generalizar para los docentes de otras universidades incluyendo de otras facultades de la misma universidad; pero si para aquellas que tengan características similares, y como referencia para otras realidades.

Teóricamente la presente investigación se circunscribe a los constructos teóricos asumidos por Palma, S, en lo referente al clima organizacional y

satisfacción laboral, cuyas referencias son Litwin y Stringer, Herzberg, Lewin, Joy, Warr.

En cuanto a los datos referidos a la población de estudio, estos se muestran de manera general, pues en la evaluación de docentes la universidad no identifica ningún dato relacionado con los mismos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

## **2.1 Bases teóricas relacionadas con el tema**

En primer lugar, se pone en claro que la estructura temática desarrollada en el presente estudio, se realiza tomando en cuenta como referente principal a la Psicóloga Organizacional Sonia Palma Carrillo, quien además ha desarrollado dos escalas estandarizadas para medir el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores, en trabajo auspiciada por la Universidad Ricardo Palma. Asimismo, el trabajo ha orientado su estructura basada en los textos de importantes teóricos de los temas estudiados y consignados en la referencia bibliográfica de este proyecto. Finalmente, la estructura temática ha sido opinada por especialistas en el tema, docentes de la especialidad y con estudios de posgrado quienes han contribuido a la construcción de la estructura temática de manera importante.

### **2.1.1 Marco Histórico del tema de investigación**

Uno de los principales antecedentes históricos relacionados con el manejo del clima laboral, por la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento laboral de los trabajadores, la preocupación por el hombre y sus relaciones sociales, como factor de productividad en una empresa; ocurre en 1924, en la factoría Hawthorne de la Wester Electric Company – Chicago, en la que Elton Mayo y su equipos, llevaron a cabo una serie de estudios s fin de demostrar las influencias psicológicas y del medio ambiente en el comportamiento productivo y dio origen a la Escuela Humanística de la Administración, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación extrema de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales, desarrolladas por las empresas y empresarios bajo otros enfoques administrativos más primitivos. Mayo y sus colaboradores entendieron que el manejo y control del ambiente laboral era importante para el comportamiento productivo. Por ello propuso control sobre el ambiente físico, iluminación, ventilación, control de ruidos, etc.

Según Chiavenato (2009, 136)

*“...La Escuela Humanística de la Administración, aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales”.*

En el año 1950, refiere el mismo autor, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Conductista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. La teoría Conductista, pone relevancia en la teoría del refuerzo del comportamiento humano, a partir la satisfacción de sus necesidades y motivaciones. Esta Teoría entiende que el comportamiento humano es controlado por estímulos o refuerzos y castigos; La teoría propone que el control del ambiente es determinante en la conducta humana, debido a que si se modifica el ambiente, se modifica la conducta.

En esa línea de ideas se entiende que, si la organización implemente determinadas condiciones ambientales y suma a ellas medidas de refuerzo o de castigo, logrará condicionar un estado de ánimo del trabajador que guarde concordancia con los objetivos de la organización.

Otro antecedente importante, en el enfoque del clima organizacional, lo constituyen los aportes de las empresas japonesas que impregnados de la filosofía de la calidad total, desarrollan una serie de técnicas y estrategias orientadas a integrar a la persona como elemento activo de la organización, en ese sentido, el kayzen, la teoría Z de la administración, la filosofía del defecto 0, entre otras estuvieron y están orientadas a integrar al colaborador al quehacer cotidiano de la empresa y a considerar ésta como un ambiente natural de la persona (Carro y González, 2016).

Posteriormente en la década de los ´60, se impone una nueva teoría, que permite percibir a la organización como un sistema integrado de elementos que actúan de manera interdependientes entre sí, conocida como la teoría de sistemas, desarrollada por el biólogo alemán Von Bertalanffy. (Hernández y Rodríguez 2015, 68).

Así mismo, desde la década de los ´80 a la fecha, se viene promoviendo mayor interés en el factor humano de la organización; las empresas vienen implementando nuevas estrategias, a fin de lograr un equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, es decir, en los elementos del clima laboral, a esta meta a corto plazo, se le ha denominado la Filosofía TEA (Total Environment into Administration, que traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”). Esta tendencia filosófica tiene por principal interés vincular positivamente a los colaboradores con su ambiente de trabajo, propiciando su integración con él. La finalidad de esta filosofía apunta a lograr una armonía entre los elementos del clima organizacional, tanto los elementos físico-ambientales, los sociales y los personales. Pero el TEA se focaliza más en el control de los elementos del ambiente de trabajo y el desarrollo y el bienestar del mismo, a fin de provocar en el colaborador el mejor ánimo de trabajo y aprovechar al máximo su potencial productivo.

Queda claro, entonces, visto lo expresado en el párrafo anterior, que los trabajadores tenderán a mostrarse más motivados por su medio laboral, de modo que, si éste es amigable, positivo, y si la empresa maneja una buena política salarial, si se siente reconocido por su esfuerzo cotidiano. Si a ello le sumamos conformidad con sus tareas y funciones y que tiene muy buenas relaciones con sus compañeros y supervisores, la consecuencia lógica, será un excelente estado de motivación y un alto nivel de desempeño laboral y de involucramiento. Todo lo contrario, se observará si el ambiente donde opera el trabajador es hostil y cargado de desventajas ambientales y sociales. Si a lo anterior, le adiciona sus presiones económicas, psicológicas y situacionales, configuran un ambiente donde difícilmente podrá ofrecerle a la entidad el mejor resultado en sus funciones o una alta productividad.

Las organizaciones modernas cada vez ponen mayor interés acerca de la importancia del sujeto humano dentro de las organizaciones y el valor que ella le da a las relaciones sociales dentro de ésta, las motivaciones del empleado y su medio ambiente laboral, es preciso resaltar que “una

organización sólo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Suarez, 2005, 36). Por lo tanto, de la aseveración anterior es factible desprender que el trabajo en equipo (bien entendido), la realización de reuniones informativas, pero también reuniones interactivas (tipo círculos de calidad), la cercanía de los equipos directivos, el trato deferente y cordial, y la presencia de competencias de liderazgo en las jefaturas, e idoneidad de los líderes, resultan ser también una excelente práctica para mejorar las relaciones humanas.

### **2.1.2 El Clima Organizacional**

Según **Katz & Kahn** (1989, pág. 77) toda organización crea su propia cultura o clima organizacional. El clima o cultura refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también es un reflejo de la historia de las luchas internas y externas, los tipos de personas que la organización atrae, sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro del sistema. Estas notas colectadas por Katz y Khan (1989, pág.18) denotan la importancia del ambiente laboral, el cual es fruto, tanto de la planificación de la cultura organizacional formal como las contingencias que se crean y se recrean en los grupos informales de trabajo.

Siguiendo lo planteado por Katz y Khan (1989, pág. 78) consideran que a pesar de las diferencias entre las culturas de las organizaciones que ejecutan esencialmente los mismos tipos de funciones, no es fácil especificar los grados de tales matices. Aunque la subcultura de la organización proporciona un marco de referencia en el que los integrantes interpretan las actividades y acontecimientos, los mismos serán incapaces de verbalizar, de modo preciso, dicho marco de referencia; expondrán claramente sus juicios, pero no, los estándares o marcos básicos que emplearon para alcanzarlos. Los muchos factores sutiles e

inconscientes que determinan un marco de referencia no son susceptibles al cuestionamiento directo.

Por otro lado, Según **Davis & Newstrom** (1987, pág. 25) el clima organizacional puede influir en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de las diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima de la organización. En este sentido se puede considerar que un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deberían percatarse de que la persona forma parte del activo de la empresa, y como tal, valorarlo.

Dando continuidad a los planteamientos de **Davis & Newstrom** (1987, pág. 26) plantean que los valores humanos que componen el clima son muy diferentes a los valores económicos de una organización. La economía se relaciona con la asignación de recursos escasos. Los valores humanos tales como la plenitud y el crecimiento pertenecen a este tipo de valores incrementales. Esto es que para desarrollar la satisfacción en el empleo del trabajador A, no es necesario quitarle la suya al empleado B.

Continuando con lo planteado por **Davis & Newstrom** (1987, pág.85) se puede identificar que el clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y desfavorable, elementos que pueden ser medidos mediante una escala de Likert, ya que tanto empleados como patronos anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, como por ejemplo un mejor desempeño o una mayor satisfacción en el empleo.

#### **Elementos favorables del clima organizacional**

<b>Elementos Favorables del clima organizacional</b>	
<b>Estilo de liderazgo</b>	Recompensas justas
<b>Grado de confianza</b>	Presiones razonables del empleo
<b>Comunicación ascendente y descendente</b>	Oportunidad, Controles razonables, estructura y burocracia

<b>Sentimiento de realizar un trabajo útil - Responsabilidad</b>	Compromiso del empleado/ participación
--	---

Fuente: Davis & Newstrom, (1987)

### 2.1.2.1 Teorías sobre el Clima Laboral

#### a. Teoría del Clima Laboral de Likert.

En la teoría de clima organizacional de Likert, menciona Brunet, (1999) que:

*“...establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”.*

Remsis Lickert considera tres factores Determinantes del clima laboral y determinan las características de la empresa y éstas influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Factores causales: identificadas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de los factores causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Factores Intermedios: estos factores están orientadas a evaluar el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- Factores finales: Estos factores, son de orden dependiente, surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los

resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Likert diseñó su cuestionario considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores;
- ✓ Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- ✓ Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo;
- ✓ Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- ✓ Características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades;
- ✓ Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- ✓ Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- ✓ Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

En el instrumento desarrollado por R. Likert (citado nuevamente por Brunet (1999) busca identificar las variables del clima laboral, a través de la medición de las diferentes dimensiones componentes de la variable principal. La estrategia, se orienta a mostrar a los participantes diferentes opciones para cada concepto, donde pueda describir sus apreciaciones sobre el tipo de clima predominante.

Para **Robbins**, (1999), los sistemas de clima, en función de los tipos de liderazgo, según Mc Gregor, distingue cuatro sistemas que a continuación se describen brevemente:

- **Sistema I** (Explotador - Autoritario) identifica un liderazgo, autoritario vertical y castigador. La dirección no posee confianza en sus empleados, se forma un clima negativo, se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- **Sistema II** (Benevolente - Autoritario), este tipo de liderazgo, es tipo paternalista autoritario. El líder parece ser una persona interesada en el bienestar del trabajador, siempre y cuando no lo contradiga. No existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- **Sistema III** (Consultivo), Se identifica con un clima democrático, se permite mayor participación de los subordinados y los supervisores orientan y reciben opiniones de los mismos. Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados dar opiniones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- **Sistema IV** (Participativo o de Grupos interactivos) Está referido a un clima participativo, el líder delega y empodera a los empleados para la toma de decisiones. Se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización. Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente –

descendente. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

En el análisis podemos referir que mientras que los sistemas I y II, corresponden a un liderazgo autoritario vertical y por lo tanto provocan un clima negativo, tenso y ansioso. En tanto que los sistemas III y IV, ser democráticos son más flexibles y tolerantes y generan un clima positivo.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- ✓ El ambiente que existe en cada categoría;
- ✓ El que debe prevalecer;
- ✓ Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

#### **b. Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor**

De la teoría de D. Mc Gregor, la cual entiende la existencia de dos tipos de trabajadores, los cuales agrupa en las denominadas “X” y “Y”, donde los trabajadores que se corresponden con la Teoría X, son displicentes, desorganizados, irresponsables y sin iniciativa, en tanto que en la Teoría Y, los trabajadores se entienden como responsables, creativos, comprometidos, etc. A los que como consecuencia les correspondería un liderazgo democrático y liberal, configurando un clima equilibrado y positivos.

“Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados” (Robbins, 2009).

**c. Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:**

El trabajador promedio tiene una predisposición contraria al trabajo y desarrolla la tendencia a evitarlo.

Debido a esa tendencia adversa al trabajo, se entiende el uso de la fuerza y la coerción para inducirlo a la conducta productiva.

El trabajador promedio es dependiente, tiene poca ambición y gusta más de su zona de confort. Prefiere que lo dirijan, lo controlen y lo obliguen a la realización de sus quehaceres.

**d. Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, Mc Gregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:**

En este enfoque se entiende que el trabajo es una actividad humana y natural en que las personas solo necesitan de condiciones mínimas para realizar sus trabajos, un ambiente adecuado y políticas laborales que sirvan de estímulo para el logro de sus objetivos de trabajo.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de

trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable.

### **2.1.2.2 Dimensiones del clima organizacional**

Sonia Palma (2004) indica que es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan la tarea. En este mismo año, Chiavenato, explica que el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los empleados y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante que interviene entre los factores organizacionales y los individuales.

**Según Palma (200)** Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

#### **I. Realización Personal**

Para Sonia Palma (2004) la autorrealización:

*“... es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea respecto a su futuro; por ejemplo: el trabajador puede aprender y desarrollarse para un progreso personal en la institución”*

Esta teoría que respalda Fernández (1999) afirma que los trabajadores buscan oportunidades para retar sus habilidades y capacidades, en tareas que les presenten un nivel de complejidad que les exijan desarrollar sus capacidades intelectuales. Los puestos pobres en tareas y/o en complejidad resultan aburridos y fastidiosos para los colaboradores. Pero si estos están sobrecargados de tareas provocan frustración y desencanto que no contribuyen a su desempeño. Por esta razón, menciona el autor, la empresa debe auspiciar la oportunidad de desarrollo personal, con puestos de trabajo, planificados en cuanto a la cantidad de tareas y en cuanto a la calidad de las mismas.

Ejemplo de ítems en esta área son:

Existen oportunidades de progresar en la institución.

Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.

## **II. Involucramiento laboral**

Según Sonia Palma (2004), define este el Involucramiento laboral como el compromiso que los trabajadores adquieren con relación a la organización. El trabajador tiene un alto nivel de identidad con la empresa. Por otro lado, Ferreira (2006) dice:

*“...que es el mayor compromiso con la organización, concluyendo que el compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar”.*

De la misma manera menciona Litwin y Stinger (1978):

*“...es necesario que los trabajadores emanen el espíritu de cooperación, es decir, el sentimiento de apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, para alcanzar un mayor disfrute frente a la tarea”.*

Ejemplo de ítems en esta área son:

Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.  
Los trabajadores están comprometidos con la organización.

### **III. Supervisión**

En cuanto a la supervisión, la misma autora refiere que, está definida por el tipo de liderazgo que sobre los colaboradores ejercen los supervisores. Es decir, si prestan apoyo, orientación y flexibilidad en la evaluación. O por el contrario se muestran indolentes, insensibles y desinteresados por la situación de los colaboradores. Hodgetts y Altman (1985), en su libro de Comportamiento en las organizaciones mencionan que los directivos que se preocupan primero por sus empleados y después por la tarea a realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centran en la producción tienen un índice menor de rendimiento, y sus subordinados logran grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo. Por otro lado, Robbins (2004) afirma que el nivel de satisfacción de los colaboradores es más alto cuando el liderazgo ejercido por los supervisores, es más comprensivo y amigable, y además reconoce su desempeño.

Asimismo, Rodríguez (2005) hace énfasis en la comunicación ejercida por los supervisores, puede garantizar un buen clima laboral, de esa forma se garantiza un buen ritmo en el trabajo. Finalmente, Raineri (2006), sostiene que además de las retribuciones económicas, los jefes y supervisores deben propiciar un clima de autonomía y empoderamiento (libertad para que puedan opinar y decidir por ellos mismos) que favorezca una atmosfera psicológica positiva entre los trabajadores. Así el trabajador percibirá un clima más favorable para el ejercicio de sus tareas. Este aspecto contribuye directamente al buen clima laboral, dado que los colaboradores al tener claridad sobre sus líneas de autoridad generan confianza y una mejor solución de los conflictos laborales que suceden en las áreas de la organización (Chiavenato, 2011).

Ejemplo de ítems en esta área son:

El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.  
La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar.

#### **IV. Comunicación**

En cuanto a la comunicación, afirma Palma (2004) que

*“...es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma, por ejemplo, se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo y la organización fomenta y promueve la comunicación interna.*”

Por lo mismo, Hodgetts y Altman (1985) afirman que la comunicación es un elemento muy importante en las empresas, ya que como lo menciona Chiavenato (2000)

*“...una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”.*

La comunicación efectiva es vital para mantener conectada a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas. Werther y Davis (1996), apuntan que si la comunicación es efectiva y asertiva se obtendrán mejores resultados en los compromisos organizacionales. Igualmente; Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de las variables que garantizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. En último lugar, Cotton y Hart (2003) afirman que un alto nivel en la comunicación en relación a las relaciones interpersonales como ayuda entre colegas, adecuada integración entre

ellos, proporciona un mejor clima basado en buenos niveles de soporte y comunicación entre empleados de la misma organización.

Ejemplo de ítems en esta área son:

Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

## **V. Condiciones laborales**

En la misma línea, afirma Palma (2004), que las condiciones laborales están determinadas por el reconocimiento de que la institución proporciona los elementos físico-ambientales, sociológicos y económicos necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Según, Schein (1996), los aspectos ambientales, tales como espacio físico, condiciones de ruido, temperatura, contaminación, instalaciones, maquinas, etc., son variables que afectan el clima organizacional. Si los empleados no logran desarrollar sus labores en un espacio adecuado, no rendirá como se espera en las tareas asignadas. De la misma manera, Robbins (2004) coincide con los autores mencionados anteriormente porque afirma que a los empleados les interesa su ambiente de trabajo; se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Estos indicadores señalados, permitirán percibir un clima organizacional favorable para el empleado, siempre y cuando no estén influenciadas por elementos negativos, lo que implicaría manifestar un comportamiento destructivo y contaminante; asimismo, evidenciar descontento y/o apatía para la realización del trabajo dentro de la empresa.

Ejemplo de ítems en esta área son:

La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.

Se dispone de tecnología que facilita el trabajo

### **2.1.2.3 Los factores Remunerativos y el clima laboral**

A pesar que ha quedado demostrado a partir de diferentes investigaciones que la compensación económica no es el factor principal de la motivación labora, es innegable, sin embargo, que un buen manejo de la política salarial contribuye a formar un estado positivo de la motivación laboral y por tanto contribuye a la formación de un clima institucional, también positivo.

En ese sentido un elemento que se superpone al tema la política laboral en la empresa está determinado por la dación de la ley 30709 que prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres, debido a que una situación de discriminación genera una percepción de inequidad en los trabajadores, ya sean hombres o mujeres y cuyo estado de desmotivación por sentimiento de inequidad pueden alterar negativamente el estado motivacional colectivo y alterar negativamente también el clima de la organización, afectando toda consecuencia laboral como la satisfacción, el desempeño, la motivación, la comunicación y las actividades sociolaborales como el trabajo en equipos. De ahí la importancia de esta norma que persigue implementar un estado de equidad remunerativa, orientado a fomentar un clima laboral positivo, como consecuencia.

### **2.1.3 Satisfacción Laboral**

Palma Carrillo, S., (1999) Define la satisfacción laboral como la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecua a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos.

#### **2.1.3.1 Teorías de la Satisfacción Laboral**

Las teorías de la satisfacción laboral son disímiles puesto que ha existido siempre un gran interés por estudiarla. De esta manera, se ha escogido la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1954) como sustento al

estudio que se ha realizado, por consiguiente, se detallará a continuación, para un mejor entendimiento de la misma:

### **A. Teoría de las Necesidades – A. Maslow (1954)**

Castañeda (2009) refiere que para el Dr. Abraham Maslow, las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en cinco niveles que se aplican a todos los individuos (estructura jerárquica conocida como la pirámide de Maslow) y son las siguientes:

**Fisiológicas:** necesidades vinculadas con la propia supervivencia.

**De seguridad:** necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo.

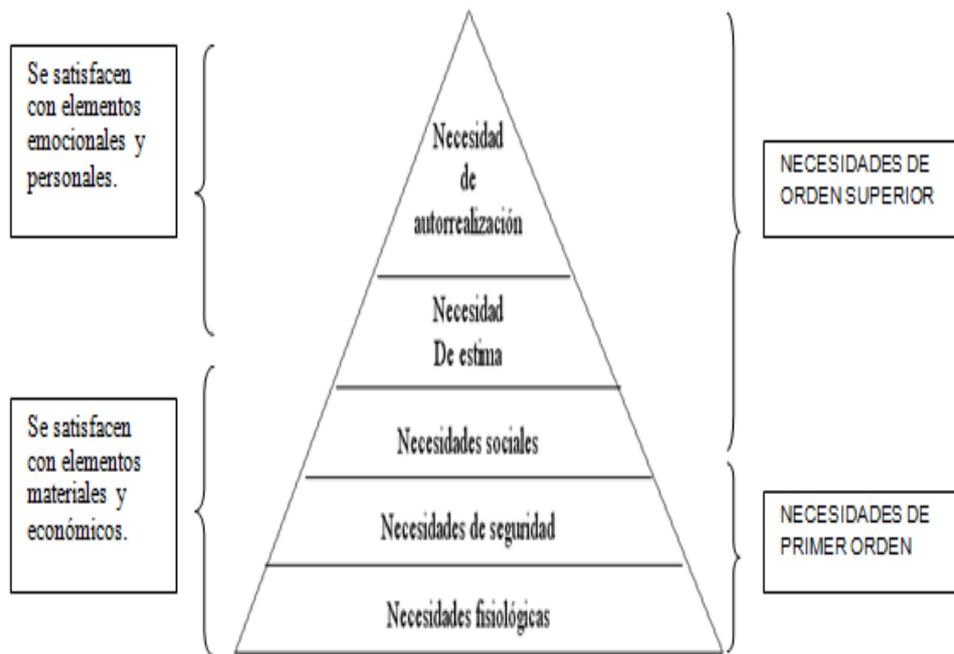
**Sociales:** necesidad de amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas.

**De estima:** necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio).

**De autorrealización:** necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo.

Según Maslow, estos niveles se muestran priorizados de acuerdo al nivel de necesidad, de modo que si se satisface un nivel básico, no se podrá pasar a la satisfacción del siguiente nivel. Por otro lado, los dos primeros niveles, son considerados niveles de necesidades de primer orden y las tres siguientes se consideran necesidades de orden superior.

Por otro lado, considera el autor de la teoría, que los tres primeros niveles se satisfacen con refuerzos de orden material y económicos, mientras que los dos más altos niveles se satisfacen con refuerzos emocionales y sociales.



En el marco de la satisfacción laboral, la teoría de Maslow, desarrolla los siguientes fundamentos

**Las necesidades fisiológicas**, están referidas al nivel más básico de necesidades, se innatas y son impostergables. Estas necesidades están relacionadas con la homeostasis fisiológica, esto implica que si no se satisfacen a tiempo, pueden causar hasta la muerte. Se identifican en este grupo de necesidades el hambre, la sed, el sueño, el sexo, la salud, etc. Cuando no se satisfacen, el estado de tensión impide que la persona pueda realizar otra actividad.

El ámbito laboral, los principales mecanismos para satisfacer estas necesidades lo encontramos en el salario y un sistema de beneficios económicos complementarios, así mismo, una carga laboral relacionada y proporcional a la jornada de trabajo y las posibilidades para su realización.

De no ser así, el trabajador distrae su atención en otras actividades, incluso contrarias a las normas.

**Necesidades de seguridad**, este segundo nivel de la pirámide de necesidades, está relacionada con la seguridad y protección tanto física como emocional y por lo tanto la persona se orienta a la búsqueda de protección y seguridad personal y emocional. Se manifiesta en la estabilidad emocional y la seguridad para realizar las actividades habituales con mayor consistencia. Cuando no se satisface, pueden ocasionar sentimiento de miedo, inseguridad, ansiedad.

En el ámbito laboral se expresan en la política laboral clara y definida, Es decir en políticas claras y democráticas, así como en normas, igualmente equilibradas y flexibles, que se apliquen igualitariamente a todos los trabajadores. Si así fuera, genera un clima de seguridad en los colaboradores, pues sabrían a que se atienen, en cambio, cuando las normas son inequitativas o poco claras ocasionan incertidumbre y ansiedad. Por otro lado, lo relacionado a la estabilidad en el empleo y el reconocimiento de los derechos laborales del trabajador, cumplen un papel importante en el sentimiento de seguridad del mismo. Finalmente proveer al trabajador de un ambiente seguro y los equipos de protección personal necesarios, también determinan el sentimiento de seguridad.

Estos dos primeros niveles conforman el grupo de necesidades de primer orden o necesidades básicas, pues están íntimamente ceñidas a la subsistencia.

**En el tercer nivel considera Maslow, las Necesidades de Pertenencia**, se desprenden de un impulso natural, conocido como el instinto gregario, impulso por el cual toda persona busca iniciar y mantener relaciones amicales, sociales con otras personas, lo cual incrementa su sentido de seguridad personal. Las personas buscan pertenecer sucesivamente a grupos sociales cada vez más complejos, dependiendo esto de sus posibilidades económicas

En este caso la organización, organiza una serie de actividades sociolaborales a fin de promover la integración entre los colaboradores y que sirven de base para la organización de trabajo en grupo y la

organización de equipos de trabajo. Actividades como el cumpleaños del mes, almuerzos de camaradería, ceremonias institucionales, actividades deportivas, etc.

Si no se cumplen estas condiciones el trabajador se vuelve aislado y no tiene habilidad para el trabajo cooperativo.

**Necesidades de Estima-Autoestima** En el cuarto nivel de la pirámide de necesidades encontramos las de respeto y estima, y se agrupan en dos grandes tipos:

- a. El autorrespeto y estima por parte de uno mismo (autoestima), que se expresan en autorrespeto, dignidad y confianza, en el deseo de fuerza, logro, competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad; y
- b. El respeto y estima por parte de los demás, expresados en la valoración externa, en el deseo de reputación, prestigio, reconocimiento y atención.

La autoestima es el sentimiento propio de autovaloración de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales, que se desprenden de una continua comparación y autoevaluación con las personas que nos rodean y, que configuran nuestra personalidad; ésta se aprende, cambia y la podemos mejorar.

La autoestima al ser un sentimiento de seguridad y es determinante en la conducta de autoconfianza, seguridad y autonomía, se ha comprobado el estado o nivel de autoestima puede ser determinante en el éxito o fracaso social, laboral, académico, familiar y personal, de los individuos. Mientras que altos niveles de autoestima real, predispone al individuo al éxito, por efecto de su independencia y autonomía, una baja autoestima, lo conduce a la conducta de dependencia, inseguridad, con sentimientos de incompetencia y por lo tanto al fracaso.

En la empresa es importante condicionar un ambiente de confianza en los trabajadores, respeto y reconocimiento a sus competencias. Por lo tanto,

es necesario implementar un sistema de tareas cada vez más complejos que sirvan de reto al intelecto y las habilidades de los trabajadores y un programa de reconocimiento del desempeño.

**Necesidades de autorrealización**, éste es un nivel superior de necesidades, tiene que ver con la sensación de los objetivos y metas de vida alcanzados. Se llega a un nivel de trascendencia sobre los aspectos materiales y sobre todo sobre las percepciones morales del comportamiento humano. En ella se expresa la necesidad de realizar actividades potenciales como hacer música, pintar, escribir, etc.; y, en general, desarrollar aquello para lo que está capacitado, para lo que encuentra satisfacción y para lo que provee un cauce a su creatividad.

La autorrealización es un estado de búsqueda de la satisfacción personal, no busca impresionar a nadie, solo desarrollar una actividad.

Los que logran la autorrealización, dice Maslow, se considera a sí mismo como ser íntegro, no como parcela de sus necesidades, miedo, ambición, dependencia, etc.

En el ámbito de la empresa, los sujetos autorrealizados, se vuelven personas muy equilibradas, tolerantes y flexibles, apuntan a ser guías de las siguientes generaciones. Con mejores condiciones para el liderazgo, desarrollan más su visión planificadora y adoptan una posición más objetiva frente a cualquier situación que enfrente la organización.

## **B. La teoría de los factores de Herzberg**

Frederick Herzberg psicólogo organizacional norteamericano, a partir de una encuesta aplicada a ejecutivos de diferentes empresas, encontró que existen dos factores de influencia en la satisfacción del trabajador, Por un lado, los factores Higiénicos, que son factores externos, es decir, son controlados por la empresa, que comprenden las políticas de la empresa, sueldos, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Son factores del ambiente y por lo general requieren de presupuesto económico.

Por otro lado, los factores Motivacionales o intrínsecos y dependen de la misma persona. En el trabajo se expresan como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo.

Los Factores higiénicos contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel como autorrealización y estima; mientras que los factores higiénicos satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Esta teoría, conocida también como teoría de la Motivación - Higiene intenta explicar el comportamiento laboral de los trabajadores. Herzberg Plantea que cuando los factores higiénicos no se cumplen, o sea si el sueldo es bajo, por ejemplo, provoca insatisfacción, pero si son satisfechos entonces provocan no insatisfacción, pero no necesariamente un estado satisfacción. Mientras que, en relación a los factores motivacionales, que son intrínsecos, expresa que si se cumplen provocan un estado de satisfacción, pero si no se cumplen, provocan un estado de no satisfacción, pero no necesariamente de insatisfacción.

En un trabajo de investigación realizado por Herzberg en 200 trabajadores, ingenieros y contadores, en Pittsburgh (USA), a los mismos que les solicitó describir situaciones laborales que les hayan provocado satisfacción y situaciones laborales que les hayan provocado insatisfacción, concluyendo en la existencia de dos factores de motivación laboral que provocan satisfacción o no y que hemos descrito en los párrafos anteriores.

De esta manera, los dos factores que dan descritos de la siguiente manera:

**Factores higiénicos,** Son las condiciones del ambiente que rodean al individuo en la empresa; se refieren a la percepción que los trabajadores tienen del ambiente laboral y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. No obstante, son importante estos factores, no son suficientes para lograr

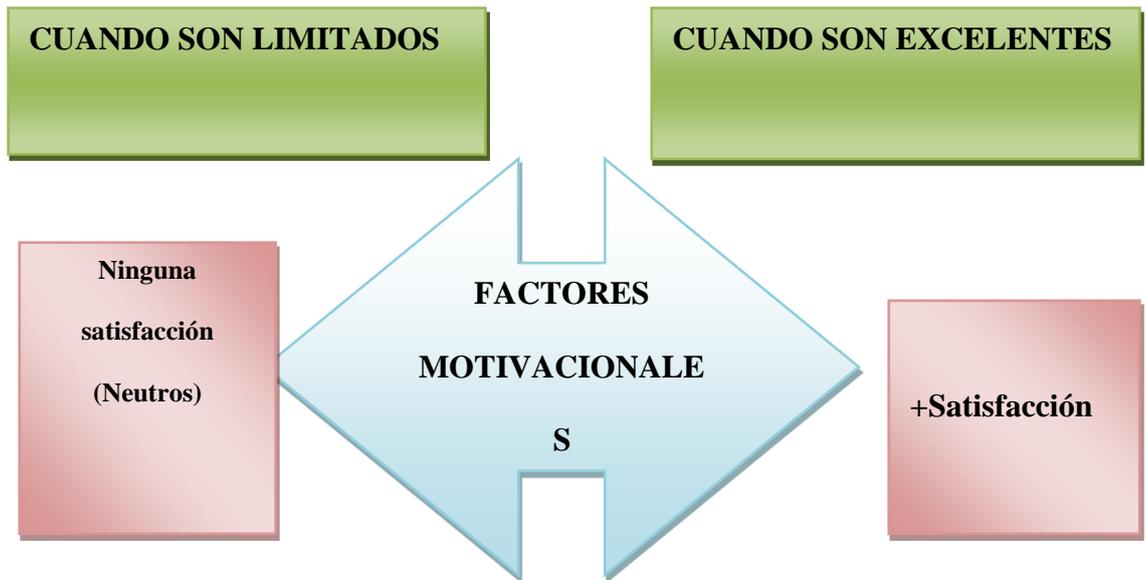
un estado de satisfacción laboral, solo previenen este mal estado, por eso estos factores tienen la denominación de higiénicos, por su carácter profiláctico o preventivo, de la insatisfacción.

Cuando son precarios, producen insatisfacción, por ello se denominan factores de insatisfacción, lo cual indica además que cuando se cumplen no provocan satisfacción, sino, no insatisfacción.

Entre los principales factores higiénicos reconocemos:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la empresa y la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salarios.
- Beneficios sociales.
- Beneficios laborales.
- Ambiente laboral.
- Clima laboral.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con el colega.

**Factores motivacionales**, por su lado, se refieren al contenido, complejidad e importancia del cargo, de las tareas y los deberes relacionados con el cargo; éstos si produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El concepto de motivacional, refiere sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, expresados l y actividades que realización de las tareas, constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajador.



Fuente: Elaboración propia

Como ya se mencionó, cuando los factores motivacionales son óptimos crean estados de satisfacción personal, pero si son deficientes pueden ocasionar sentimientos de no satisfacción, pero no necesariamente de insatisfacción.

Se incluyen como factores motivacionales:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidad de ascensos.
- Desarrollo personal.
- Desarrollo académico.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

FACTORES MOTIVADORES		
S A T I S F A C T O R E S	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN SATISFACCIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Realización exitosa del trabajo.</li> <li>❑ Reconocimiento del éxito obtenido por parte de directivos y compañeros.</li> <li>❑ Promociones, ascensos y desarrollo dentro de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente es importante señalar que los empresarios tradicionalmente solo consideran los factores extrínsecos, para controlar la conducta laboral del personal. Para lograr que las personas trabajen se hace énfasis en los premios y castigos, es decir básicamente la conducta laboral es mantenida con los esfuerzos económicos. Así es como diseñados los trabajos para responder a las necesidades de rendimiento y economía, restan importancia a las potencialidades y motivaciones individuales de los trabajadores, generando un efecto de desmotivación para el trabajo.

**Cuadro de los factores de insatisfacción y satisfacción y la pirámide motivacional de Maslow.**

Factores de insatisfacción	Factores de satisfacción
La frustraciones pueden provenir de:	Las satisfacciones pueden provenir de:

Fracaso en la profesión Insatisfacción en el trabajo	<b>Necesidad de Autorrealización</b>	Éxito en la profesión Placer en el trabajo
Estatus bajo Bajo Salario Sensación de desigualdad	<b>Necesidad de Estima y autoestima</b>	Interacción facilitada por la distribución física Prestigio en la profesión
Escasa interacción y relación con colegas y subordinados	<b>Necesidad de pertenencia</b>	Elevada interacción con colegas, jefes y subordinados.
Tipo de trabajo y ambiente de trabajo mal estructurado. Políticas imprevisibles de la empresa.	<b>Necesidad de seguridad y protección</b>	Tipo de trabajo y ambiente de trabajo bien estructurados. Políticas estables y previsibles en la empresa.
Confinamiento de lugar de trabajo. Remuneración inadecuada	<b>Necesidades fisiológicas</b>	Remuneración adecuada para la satisfacción de las necesidades básicas.

Fuente: Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional

Partiendo de la investigación hecha por el autor, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los factores en lugar de motivarlos. En consecuencia, el autor denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de supervisión, salario, política de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender,

oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

### **2.1.3.2 Factores de la Satisfacción Laboral**

Los factores que se describirán a continuación están sobre la base de la prueba psicológica utilizada de Sonia Palma – SPC Test de satisfacción Laboral, quien detalla los siguientes:

Factor I. Condiciones Físicas y/o Materiales: son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Factor II. Beneficios Laborales y/o Remunerativos: es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. Para Robbins (2004), los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se percibe como justo en base a las habilidades de los empleados, de los estándares sociales del salario, estos favorecen los estados de satisfacción. De este modo, Cifuentes (2008), finaliza afirmando que las compensaciones tienen un efecto económico, sociológico y psicológico, sobre el trabajador, en base a ello se desprende que una mala gestión en la política de compensaciones afecta negativamente el estado motivacional y por lo tanto la satisfacción de los trabajadores.

Factor III. Políticas Administrativas: Se refiere al nivel de percepción que los trabajadores tienen de las políticas y las normas que regulan el comportamiento laboral.

Factor IV. Relaciones Sociales: Está referido al nivel de actividades sociales que los trabajadores mantienen entre dentro de la organización. Como señala Robbins (1999), en su Teoría de los Buenos Compañeros, el trabajo guarda una estrecha relación con las necesidades sociales, de esta manera se propicia una tendencia favorable al trabajo cooperativo. Para Chiavenato (2000), Las relaciones sociales aumentan el nivel de confianza y motivación entre los trabajadores y entre éstos y la empresa, logrando un elevado nivel de compromiso institucional.

Factor V. Desarrollo Personal: Los trabajadores persiguen actividades que lo conduzcan a su autorrealización y valoran las actividades complejas y significativas. Como afirma Fernández (1999) los colaboradores buscan un reconocimiento por parte de la empresa, factor que les permite el crecimiento personal y profesional, que incrementa la posibilidad de un mayor nivel de satisfacción en el trabajo. Por su lado, Robbins (1999) citado en Herrera (2009), menciona que uno de los aspectos más importantes que conducen a la satisfacción laboral es que las actividades en el trabajo representen un desafío para la mente, es decir los colaboradores prefieren las tareas más complejas que les permitan retar y emplear sus facultades y capacidades; Los trabajos que más sencillos, menos complejos o fáciles, tienen muy pocos desafíos provocan aburrimiento; pero si manifiestan un reto moderado, los empleados emanarán placer y satisfacción.

Factor VI. Desempeño de Tareas: es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en la que labora.

Factor VII Relación con la Autoridad: es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. Como señala Robbins (1999), uno de los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral es el comportamiento del jefe, es decir cuando el supervisor inmediato es comprensible y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño,

escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos, se incrementa la posibilidad de tener empleados satisfechos, lo cual no significa que el supervisor pase por alto conductas negativas de su personal, sino que sepa manejar la situación, sin crear malestar en su ambiente de trabajo.

## 2.2. Definición de términos usados

**Absentismo.-** Se define como la ausencia de una persona de su puesto de trabajo en las horas que le corresponden trabajar de acuerdo a la legislación laboral (Pérez, 2012)

**Capacidad.-** Es la destreza, la habilidad y la idoneidad que permite a una persona completar con éxito una tarea. (Pérez, 2012)

**Clima Organizacional.** - El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. (González, Aura2013).

**Cognitivo.** - Este término es utilizado por la psicología moderna, concediendo mayor importancia a los aspectos intelectuales que a los afectivos y emocionales, en este sentido se tiene un doble significado: primero, se refiere a una representación conceptual de los objetos. La segunda, es la comprensión o explicación de los objetos. (Pérez, 2012).

**Comportamiento Organizacional.** - Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y

actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas. (Pérez, 2012).

**Desempeño.** - Es el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo.

**Habilidad.** - El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. (Pérez, 2012).

**Indicador.** - un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo. Un indicador puede ser tanto concreto como abstracto, una señal, un presentimiento, una sensación o un objeto u elemento de la vida real. (<https://www.goconqr.com/flashcard/3511764/indicadores>)

**Insatisfacción.** - La insatisfacción es un sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se colma una necesidad. (<https://colmartinfc.wordpress.com/2012/06/19/definicion-de-insatisfaccion/>)

**Motivación.**- Se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. (Pérez, 2012).

**Percepción.**- Describe tanto a la acción como a la consecuencia de percibir (es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo). (Pérez, 2012)

**Productividad.** - Buen manejo de los recursos a fin de conseguir resultados que vuelvan eficiente todas las labores desarrolladas dentro de la compañía. (Pérez, 2012).

**Realización Personal.**- La realización personal es un desafío para toda persona, pero su logro implica la superación de muchos obstáculos, entre ellos la mala interpretación del concepto, pues la realización no se limita al placer momentáneo, sino que engloba una serie de metas que producen satisfacción verdadera y duradera. (Robbins, S. 2009)

**Responsabilidad.**- Es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo.

La Responsabilidad, se utiliza también para referirse a la obligación de responder ante un hecho. (Pérez, Mariana, 2019)

**Retroalimentación.**- Son las actividades y procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva investigación puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo y retroalimentación de encuestas. (Canabal y Margaref, 2017)

**Talento Humano.**- La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. (Chiavenato, 2011).

## **2.3. Hipótesis**

### **2.3.1 Hipótesis General**

**Hi.** Existe relación significativa entre clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H0.** No existe relación significativa entre clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

### **2.3.2 Hipótesis Específicas**

**H<sub>1</sub>.** El nivel de la percepción del clima organizacional es bajo, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H<sub>0</sub>.** El nivel de la percepción del clima organizacional, no es bajo, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H<sub>2</sub>.** El nivel de la satisfacción laboral de los docentes, es bajo, en la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H<sub>0</sub>.** El nivel de la satisfacción laboral de los docentes, no es bajo, en la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H<sub>3</sub>.** Existe relación significativa de la dimensión realización personal, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H<sub>0</sub>.** No hay relación significativa de la dimensión realización personal, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H4.** Existe relación significativa de la dimensión involucramiento laboral, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H0.** No hay relación de la dimensión involucramiento laboral, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H5.** Existe relación significativa de la dimensión supervisión, del clima del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H0.** No hay relación de la dimensión supervisión, del clima del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H6.** Existe relación significativa de la dimensión comunicación, del clima del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H0.** No existe relación significativa de la dimensión comunicación, del clima del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H7.** Existe relación significativa de la dimensión condiciones laborales, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

**H0.** No hay relación significativa de la dimensión condiciones laborales, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral,

en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.

## 2.4. Variables

Variable	Concepto	Operacionalización	Dimensiones	Instrumento
Variable X <b>Clima Organizacional</b>	El clima laboral es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, es un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. (Palma, S. 1999).	Respuestas en la escala tipo Likert de Sonia Palma	Realización Personal Involucramiento Laboral Supervisión Comunicación Condiciones laborales	Cuestionario Clima laboral Por Palma, S Escala tipo Lickert Nunca = 1 Poco = 2 Regular = 3 Mucho = 4 Siempre = 5 Niveles Muy favorable Favorable Medio Desfavorable Muy desfavorable
Variable Y <b>Satisfacción Laboral</b>	Satisfacción laboral es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañerismo). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecúa a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos, Palma, S (1999).	Respuestas en la escala tipo Likert de Sonia Palma	Condiciones Físicas y Materiales. Beneficios Laborales y Remunerativos. Políticas Administrativas. Relaciones Sociales. Desarrollo Personal. Desempeño de Tareas. Relación con la Autoridad.	Satisfacción laboral De Palma, S Escala de Lickert Totalmente Acuerdo = 5 Acuerdo = 4 Indeciso = 3 Desacuerdo 2 Totalmente en Desacuerdo = 1 Niveles Alta satisfacción laboral Parcial satisfacción laboral Regular, Parcial insatisfacción laboral Alta insatisfacción
De control	Variable contextual y constante	Docentes de la F. de A. de una U.P. de Lima	Docentes en actividad.	Encuesta

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Metodología del estudio

El estudio es de **tipo aplicativo**, este tipo de investigación también recibe el nombre de práctico o empírico. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta

última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas. (Sánchez, 1998).

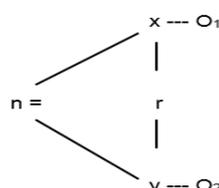
Agregaremos además que la investigación se ubica en el **enfoque de una investigación cuantitativa**, pues está abocada a la búsqueda de datos, a fin de poder ser agrupados y darle una expresión estadística.

Por otro lado, la investigación corresponde al nivel **descriptivo – correlacional**; debido a que el interés del investigador es descubrir las posibles relaciones entre las variables más significativas; se intenta contrastar a nivel teórico, por la naturaleza del problema porque no hay muchos estudios con las variables asociadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Finalmente, en cuanto al diseño, la presente investigación es **no experimental** porque no se manipulará ninguna de las variables sistemáticamente, y por el tratamiento matemático de las variables es cuantitativa, Por la pertenencia teórica es aplicada porque se orienta a la comprobación del constructo teórico en una nueva realidad como la del presente estudio

Metodológicamente se organizarán los procedimientos para recoger información que permita identificar las características de las variables satisfacción laboral y clima organizacional y en segundo término determinar la intensidad y la dirección de la relación entre ambas variables por lo que el estudio es descriptivo correlacional. El diseño es transeccional o transversal porque los datos se recogerán en un solo momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) y Sánchez y Reyes, 2015).

Correspondiéndole el gráfico siguiente:



Dónde:

n = muestra

X= Variable 1

Y= Variable 2

r = Correlación

O1= Observación de X

O2 = Observación de Y

## **3.2 Población y Muestra**

### **3.2.1 Población**

La población es el total de las personas de un contexto determinado, limitada por el estudio. Como dice **Tamayo y Tamayo (2003)**, “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Para el caso del presente estudio la población está constituida por todos los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de la UTP, cuyo número total asciende a 183 (Según el área de servicios académicos), que prestan sus servicios en la mencionada facultad durante el semestre académico 2017 – II.

### **3.2.2 Muestra de estudio**

Como lo señala **Salcedo (1990)**, “la muestra es un sub-conjunto de unidades o elementos de una población, tomados de tal manera que los resultados obtenidos en su estudio se puedan generalizar a la población de la cual se extrajo”.

La muestra será probabilística, habida cuenta que todos los integrantes de la población tienen la misma posibilidad de formar parte de la muestra; y aleatoria simple, de modo que los integrantes de la muestra fueron elegidos al azar y cuyo tamaño se determinará con la fórmula de Cochran al 0.05 en el nivel de significancia y con un margen de confianza del 95% como se detalla a continuación.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 P, Q}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = 183, tamaño Población

Z = 1.96 para, valor tabular de la distribución normal estándar para un Nivel del 95% de confianza

p = 0.50 Variabilidad positiva

q = 1 - p = 1 - 0.50 = 0.50 Variabilidad negativa

i = 0.05 nivel de error permitido para Z

Reemplazando:

$$(1,962 \cdot 183 (0,5) (0,5)) / (0,052(183 -1) + 1,962 (0,5) (0,5))= 124.1721$$

**Muestra = 124**

### 3.3. Técnicas e instrumentos

#### 3.3.1 Técnicas de recolección de datos

La Técnica está referida a una serie de pasos, sistemas y medios de dirigir, reelaborar, recolectar, conservar y transmitir los datos de investigación.

**Castro** (2003), señala que las técnicas se refieren a la forma como se obtendrán los datos, los instrumentos son los medios materiales,

mediante los cuales se obtiene y archiva la información necesaria para la investigación.

La técnica hace referencia a un conjunto ordenado de procedimientos para recaudar datos, son el sistema de pasos coherentemente ordenados para recoger los datos de la investigación; son las distintas formas o maneras de obtener la información requerida y son las siguientes: Observación, Entrevista, Encuesta, Investigación documental, Test, Entre otros

En la presente investigación se ha seleccionado los tests como técnica para la recolección de datos, porque los tests constituyen un sistema organizado y estandarizado de procedimientos que permiten levantar de manera sistemática, la información de manera precisa.

En nuestro caso el instrumento lo constituyen dos test estandarizados que nos permite recoger la percepción de los trabajadores en cuanto a nuestras variables del clima y satisfacción laboral.

### **3.3.2 Instrumentos de recogida de datos**

Los instrumentos son las herramientas que permiten al investigador la recogida de datos o información, de los sujetos de la muestra, y realizar los análisis correspondientes del estudio. Los instrumentos obedecen al tipo de técnica seleccionada, de esta manera, en lo que se refiere al presente estudio, habiendo elegido la técnica de los test, el instrumento que le corresponde, en este caso viene siendo un test estandarizado.

Los instrumentos que se utilizaron en nuestro trabajo de investigación fueron los Test Psicométricos. Por un lado, la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma Carrillo y por otro lado Escala de Satisfacción Laboral SL- SPC, de la misma autora.

**En cuanto a la Escala de Clima Laboral CL-SPC, presentamos su respectiva ficha técnica:**

### **FICHA TÉCNICA**

**Título:** Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma

**Autora:** Psicóloga Sonia Palma Carrillo

**Año:** 2004

**Objetivo:** exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

**Estructura:** Contiene 50 items, divididos en cinco dimensiones, autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales.

**Aplicación:** La aplicación del test es de manera individual y grupal y demanda de 15 a 30 minutos.

**Confiabilidad:** Se obtuvo a través del coeficiente alfa de Cronbach, con un índice de 0,63, aplicado a 473 trabajadores entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima (Palma, 2000). Las correlaciones obtenidas son positivas significativas al ( $p < 0,05$ ) entre los cinco factores de clima laboral.

**Validez:** Baremos percentilares general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa. (Muestra Peruana: Lima Metropolitana). Por otro lado, el test será sometido a Juicio de expertos.

Para este instrumento se ha determinado la siguiente escala de niveles:

Puntaje directo	Nivel de percepción de CL
0 - 90	Muy Bajo
91 - 130	Bajo
131 - 170	Medio

171 - 210	Alto
211 - 250	Muy Alto

**En cuanto a la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, presentamos su respectiva ficha técnica:**

La Escala de Satisfacción Laboral - SL-SPC (1999) de Sonia Palma Carrillo, fue estandarizada en Perú - Lima por Sonia Palma Carrillo. Tiene un ámbito de aplicación en adultos de 18 años a más tanto en varones como en mujeres, y una forma de administración individual o colectiva. Teniendo como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones de acuerdo a los factores de dicha escala. Asimismo, la aplicación de la escala es ejecutada en 20 minutos y está conformada por 36 ítems asociados a 7 factores distribuidos de la siguiente manera: Condiciones Físicas y/o Materiales (5 ítems); Beneficios Laborales y/o Remunerativos (4 ítems); Políticas Administrativas (5 ítems); Relaciones Sociales (4 ítems); Desarrollo Personal (6 ítems); Desempeño de Tareas (6 ítems); Relación con la Autoridad (6 ítems).

### FICHA TÉCNICA

**Título:** Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC de Sonia Palma

**Autora:** Psicóloga Sonia Palma Carrillo

**Año:** 1999

**Objetivo:** nivel de satisfacción global y específica en relación con las condiciones físicas o materiales, beneficios laborales o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

**Estructura:** la escala es ejecutada en 20 minutos y está conformada por 36 ítems asociados a 7 factores distribuidos de la siguiente manera: Condiciones Físicas y/o Materiales; Beneficios Laborales y/o Remunerativos; Políticas Administrativas; Relaciones Sociales;

Realización Personal; Desempeño de Tareas; Relación con la Autoridad.

**Aplicación:** La aplicación del test es de manera individual y grupal y demanda de 15 a 20 minutos.

**Confiabilidad:** El coeficiente Alfa de Cronbach ítem - puntaje total permitió estimar la confiabilidad. La confiabilidad obtenida es de 0.79.

**Validez:** Se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última se obtuvo correlacionando el puntaje total de la Escala SL-SPC con las del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión abreviada) en una sub muestra de 300 trabajadores. La validez es de 0.05.

A este instrumento le corresponde la siguiente escala de niveles:

Puntaje directo	Nivel de Satisfacción Laboral
0 - 65	Muy Bajo
66 - 94	Bajo
95 - 123	Medio
124 - 152	Alto
153 - 180	Muy Alto

### 3.4. Recolección de datos

Una vez determinado el tamaño de la muestra se procedió a hacer una selección aleatoria de los docentes que serían parte de la misma. Para la aplicación de los cuestionarios a los docentes se hizo en un solo evento por docente o grupo de docentes en grupos no mayores de 25 por vez, para lo cual se coordinó con el departamento académico de la Universidad para disponer de los horarios que no afecten significativamente ni al desenvolvimiento académico ni a los docentes a quienes se les informara mediante la autorización de su consentimiento.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados

##### 4.1.1 Resultados descriptivos

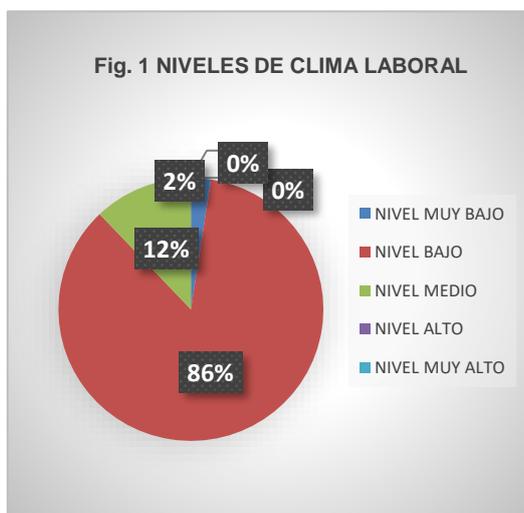


Fig. 1 Niveles de Clima Laboral

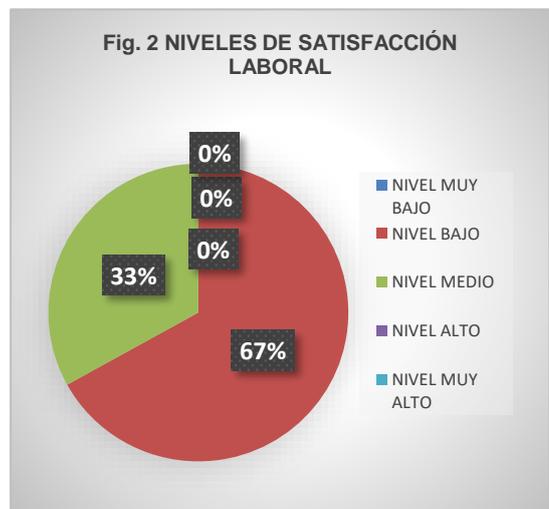


Fig. 2 Niveles de Satisfacción

Como se puede apreciar en las figuras 1 y 2, referidas a los niveles de percepción del clima laboral y los niveles de satisfacción laboral, respectivamente, el primero de ellos indica que la mayoría de los docentes tienen una percepción sobre el clima laboral, en el nivel bajo con (86%) mientras que solo el 12% indica tener una percepción media sobre el clima. Asimismo, no se han reportado cifras en los niveles de alto y muy alto. Por otro lado, en lo referente a los niveles de satisfacción laboral, el 67% indica tener un nivel bajo de satisfacción, mientras que un 33% se reporta satisfecho en nivel medio. De la misma manera que en los resultados de percepción del clima, en los niveles de alto y muy alto se han registrado cero datos. Como se podrá apreciar, observamos que los resultados son coincidentes en ambas variables, pues a pesar que los porcentajes no son exactamente iguales, están agrupados en proporciones parecidas en ambos resultados, es decir los más altos porcentajes en el nivel bajo, seguido de porcentajes regulares en el nivel medio. Asimismo, en el nivel muy bajo, el porcentaje es 2% en Clima laboral y cero por ciento en Satisfacción laboral, casi iguales. Finalmente, las similitudes continúan en los niveles alto y muy alto, son cero por ciento. Resultado que podría indicar que existe una correlación entre ambas variables.

### Resultados sobre Clima Organizacional

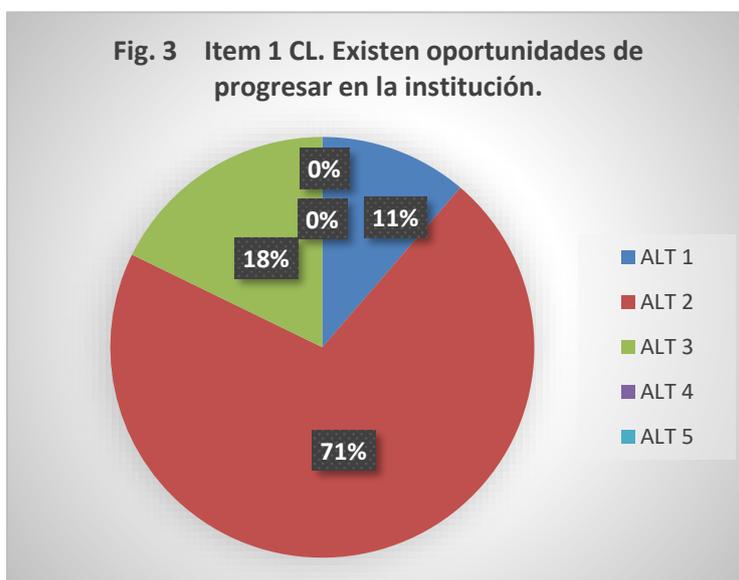


Fig. 3.- Item 1 Clima Laboral. Existen oportunidades de progresar en la institución.

En esta primera figura, referida a si en la organización Existen oportunidades de progresar, y que corresponde a la variable sobre Clima Organizacional, podemos observar que la gran mayoría de los encuestados (71%) refiere que “casi nunca” tiene la posibilidad de progresar en la institución, y que probablemente se sustenta en la política de la institución, que no promueve concursos internos a cargos de cierta jerarquía. Por lo tanto, los colaboradores tienen la impresión que no les será posible acceder a cargos de cierta jerarquía en la universidad.

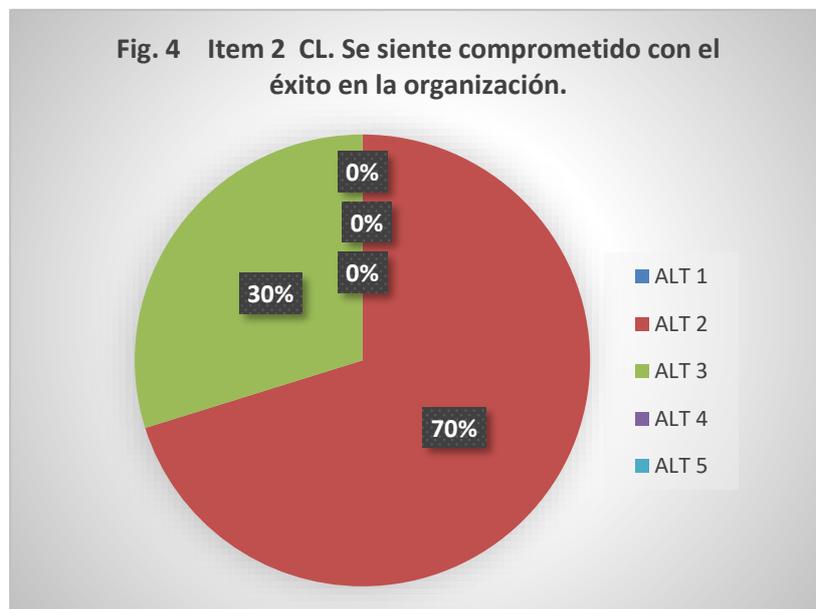


Fig. 4.- Item 2 Clima Laboral. Se siente comprometido con el éxito en la organización.

En este segundo ítem, referido a que, si los colaboradores se sienten comprometidos con la organización, también podemos observar un bajo nivel de compromiso, reflejado en un 70% de los colaboradores que

indican que ese nivel de compromiso es bajo. Y aunque un 30% de los mismos refieren sentirse identificados en el nivel de “A veces”, nadie ha indicado tener altos niveles de compromiso organizacional.



Fig. 5.- Item 3 Clima Laboral. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.

En esta tercera figura referida también a la variable Clima Organizacional, referida a que, si el superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan, y que tiene que ver con el liderazgo organizacional, notamos una distribución más variada de los datos. En primer lugar, los docentes manifiestan mayoritariamente, con un 48%, que el apoyo directivo es solo a veces. Pero por otro lado se ha registrado un 32% de los encuestados que manifiestan que reciben apoyo directivo en el nivel de siempre. Podemos afirmar que, a pesar que existen otros aspectos del clima organizacional que afectan negativamente la motivación de los colaboradores, el factor de “apoyo de los directivos” no es uno de ellos. Solo, se ha registrado un 20% de encuestados que respondieron entre bajo y muy bajo.

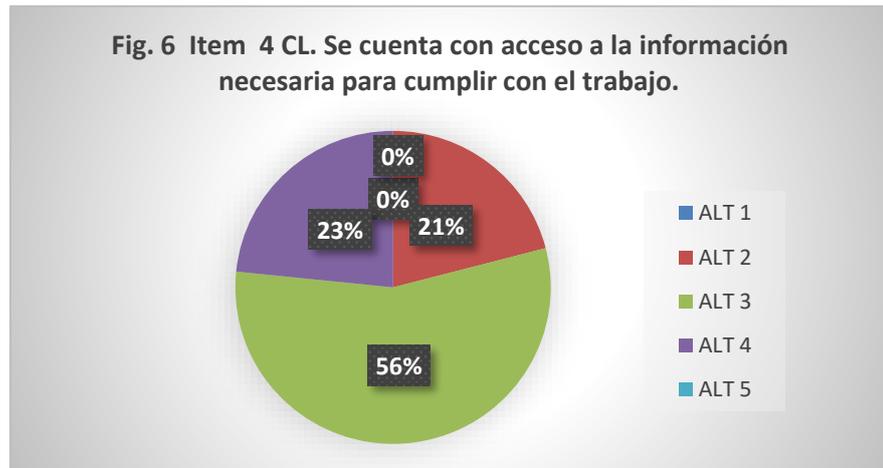


Fig.6.- Item 4 Clima Laboral. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

En cuanto al tema de la comunicación, referida a que, si cuentan con la información necesaria para realizar su trabajo, los encuestados han señalado mayoritariamente (56%) que esto no es frecuente, que ocurre solo a veces. 21% menciona que nunca se les brinda información, en tanto que 23% de los mismo, tienen una percepción de que siempre son atendidos en cuanto a recibir información para realizar sus respectivas labores. Aquí también observamos una distribución más variada en relación a los ítems anteriores, pero notamos eso si, una concentración mayoritaria en la percepción de a veces, lo cual indicaría que la percepción del clima organizacional, desde la perspectiva de la comunicación, tampoco es muy auspicioso.

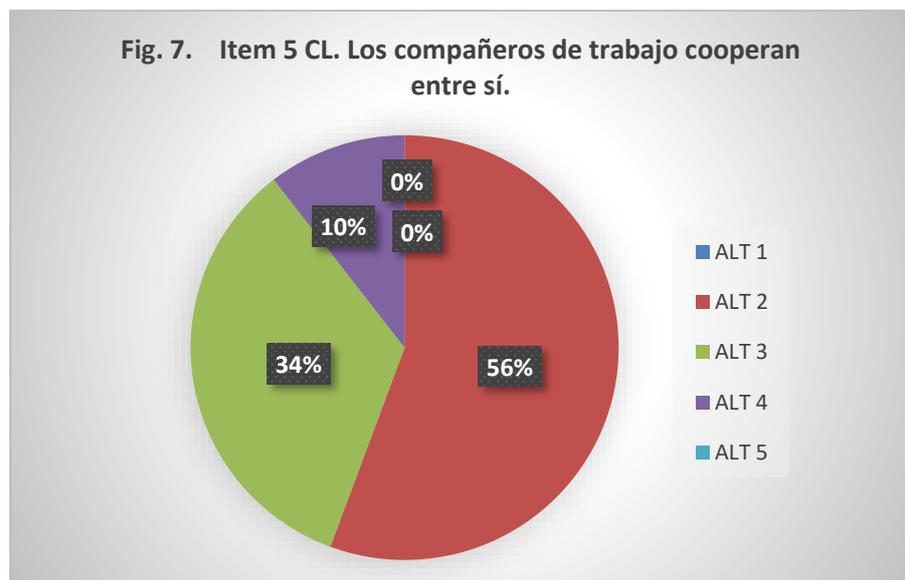


Fig.7.- Item 5 Clima Laboral. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

En cuanto a la cooperación entre compañeros de trabajo, que está referido a los aspectos sociales del clima organizacional, podemos observar que una mayoría sólida de los colaboradores perciben, en un 56% que, el nivel de cooperación es bajo (Casi nunca). Aunque, entre los que perciben que esa cooperación se da a veces y siempre suman en porcentaje un 44%, que también resulta significativo. Pero en este caso se puede aseverar, que la percepción de integración social entre colaboradores es bajo, factor que influiría de manera negativa en el clima de la organización, propiciando déficit en la formación de grupos y equipos de trabajo y en la integración social y laboral de los trabajadores. Es probable también que se distingan dos grupos más o menos definidos, por un lado, aquellos que perciben que la cooperación entre ellos es baja y otro grupo que percibe que existe un nivel de cooperación regular (A veces), que visto de otra manera significaría que existen grupos de colaboradores que, conociéndose entre ellos, si fomentan, al menos esporádicamente, una integración y cooperación mutua.

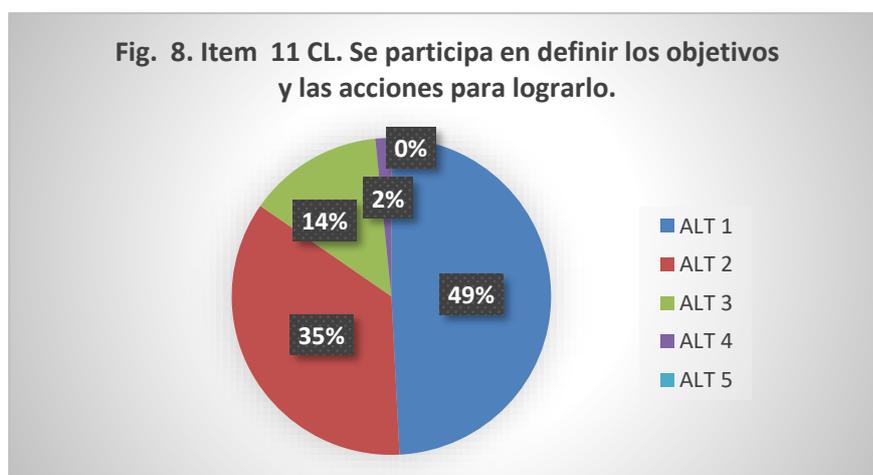


Fig.8.- Item 11 Clima Laboral. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.

Con relación al ítem referido a la participación en la elaboración de objetivos organizacionales, la respuesta ha sido en porcentaje bastante importante para indicar que nunca se invita a participar en la formulación de objetivos con 49% y otro 35% señala que casi nunca ocurre esa situación. En suma, casi 85% tiene la percepción de que no se participa en la definición de objetivos.

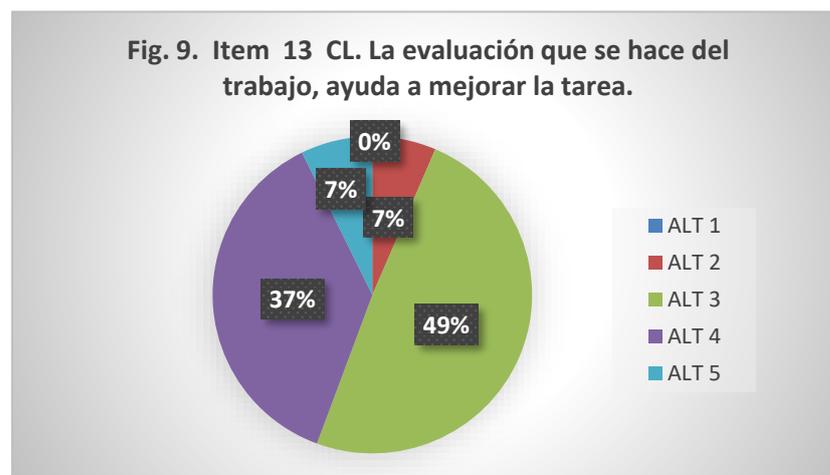


Fig.9.- Item 13 Clima Laboral. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.

En la figura 7, referida la evaluación, podemos observar que, si existe una percepción más positiva al respecto, pues vemos que el 49% opina que a veces favorece y otro 37% opina que casi siempre. Un dato adicional es que, en este ítem, aparece el concepto de siempre con 7%. Lo que indica que los colaboradores no se oponen a la evaluación y que la perciben como favorable para el desarrollo de sus tareas docentes.



Fig.10.- Item 15 Clima Laboral. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.

Siguiendo con la descripción de los resultados de la variable clima organizacional, en esta figura número 8, referida al ítem 15, sobre la libertad de tomar decisiones sobre sus tareas. En la percepción de que solo a veces, se tiene esa libertad, acumula un 39%, que resulta siendo el porcentaje más elevado. Sin embargo, vemos que se han formado dos grupos porcentuales, conformados por un lado entre bajo y muy bajo, y por otro lado por los niveles de alto y muy alto, con sumatorias de 26% y 35% respectivamente, vale decir que existe un regular grupo, un tercio de los investigados que refieren que si tienen libertad en el desarrollo de sus tareas.



Fig.11.- Item 16 Clima Laboral. Se valora los altos niveles de desempeño.

En la fig. 9, de la variable clima organizacional, referido a que, si se valora los niveles de desempeño, observamos que casi en 90% opina que no se valora el desempeño, del colaborador, lo cual puede ser indicador de que el sistema de recompensas y reconocimientos no sería el más adecuado.

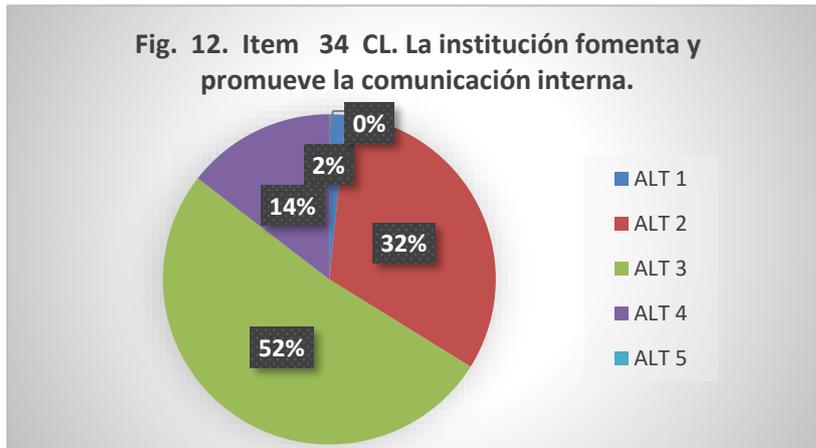


Fig.12.- Item 34 Clima Laboral. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

Como podemos apreciar en esta figura número 10, que la mayoría de colaboradores perciben que la organización fomenta la comunicación interna, solo a veces (52%). En tanto que hay un grueso porcentaje de 32% que opina que eso nunca ocurre.



Fig.13.- Item 35 Clima Laboral. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.

Un resultado peculiar, por decirlo de alguna manera, lo encontramos en la configuración de este ítem, referido a lo atractivo de la remuneración, pues como podemos apreciar, en primer lugar, un 39% considera “a veces” que su sueldo es competitivo, comparado con el de otras instituciones. Pero vemos que 32%, casi un tercio de los colaboradores, consideran que “siempre”, su sueldo es más atractivo que en otras instituciones. Y en un 23% consideran que nunca es así.

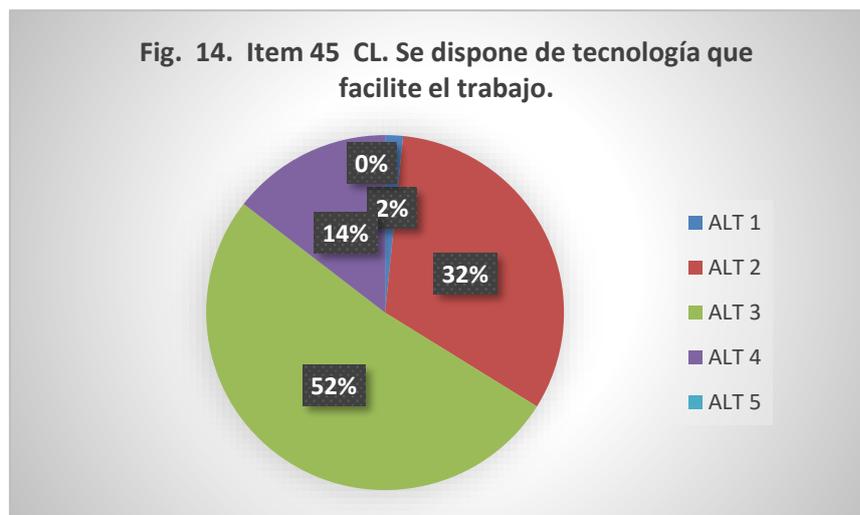


Fig.14.- Item 45 Clima Laboral. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.

En esta figura número 12, podemos ver que, en cuanto a la asignación de la tecnología, más de la mitad de los colaboradores, opinan que ésta solo “A veces” facilita el trabajo. En tanto que el 32% dice que nunca, pero el 14% refiere que sí, siempre facilita el trabajo que realiza. Probablemente estos resultados se desprendan de situaciones esporádicas en que la tecnología instalada no responde adecuadamente. En cuanto al clima se refiere, también es conocido la influencia que los aspectos físico-ambientales, entre los que se cuentan la tecnología, tiene sobre la formación de un estado psicológico colectivo, generando un clima organizacional positivo o negativo. Según los resultados de este ítem, podemos que este clima, no es muy positivo que digamos.

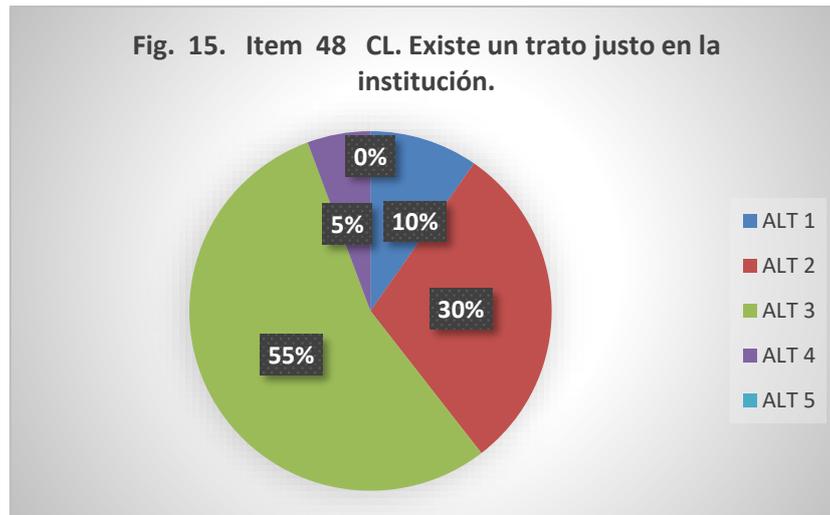


Fig.15.- Item 48 Clima Laboral. Existe un trato justo en la institución.

Finalmente, en cuanto a la variable sobre clima organizacional, en esta figura referida al ítem 48, sobre si existe un trato justo en la institución, apreciamos que 55% indica que el trato es regularmente justo, mientras que el 30% considera que el trato es poco justo y el 10% considera que nunca es justo. Este factor cumple un aspecto muy importante en el clima organizacional y está relacionado con la política organizacional, expresada en la distribución de responsabilidades, línea de carrera, asignación de ambientes, etc., que al no ser percibida como positiva por los colaboradores generan una percepción no muy positiva sobre la equidad en el trato, afectando el clima organizacional y también la motivación de los colaboradores.

### Resultados de la variable satisfacción laboral



Fig.16 - Item 1 Satisfacción Laboral. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.

En esta figura número 14, la primera correspondiente a la variable satisfacción laboral, referida a la distribución del ambiente físico, podemos ver que el 64% de los colaboradores se ha agrupado en concepto de “En desacuerdo” y el 14% totalmente en desacuerdo, percepción que probablemente obedezca a la programación que tienen los docentes en diferentes ambientes y lo incomodo que les resulta desplazarse de uno al otro.



Fig.17.- Item 2 Satisfacción Laboral. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.

Por otro lado, en este ítem referido a la satisfacción que siente en relación a su sueldo, podemos apreciar que los conceptos de “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo” suman más del 80%, lo que indicaría que los docentes no tienen la percepción de que su sueldo sea bajo. Esto resulta concordante con los resultados de la fig. 11, referido al ítem 35, en que los docentes perciben que su sueldo no es bajo con relación al sueldo promedio del mercado. Concluyendo, en relación a este ítem que el sueldo que perciben les resultaría satisfactorio.

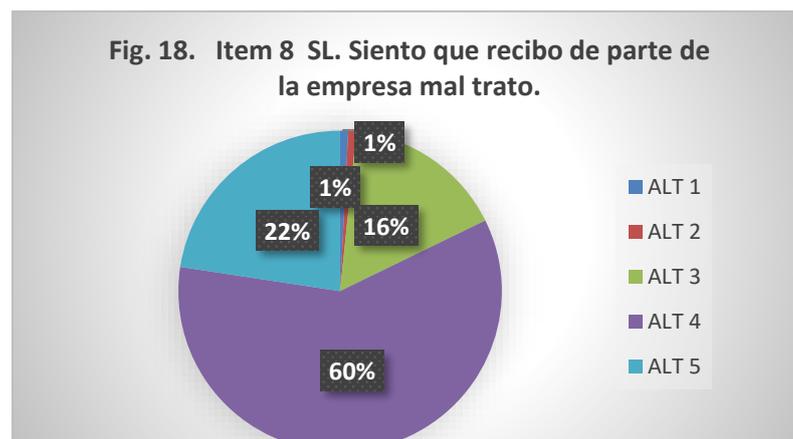


Fig.18.- Item 8 Satisfacción Laboral. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.

Como apreciamos en esta figura, los docentes tienen la percepción en más 80% de que la empresa no les da un buen trato, factor que tendría una influencia muy importante, no solo en el clima de la organización, sino fundamentalmente el estado de satisfacción de los colaboradores.

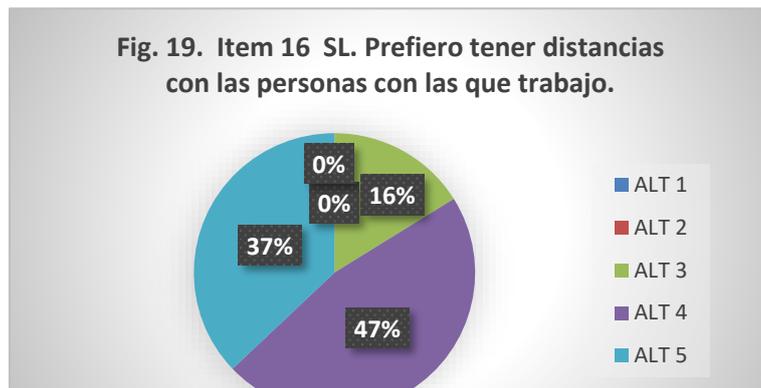


Fig.19- Item 16. Satisfacción Laboral. Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.

De la figura 17, correspondiente al ítem 16 de la variable satisfacción laboral, referida a que el colaborador prefiere tener distancias con las personas con las que trabaja, podemos observar que en porcentaje altísimo (84%) los docentes han señalado que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, con la premisa. Lo cual resulta preocupante, pues no favorece las actividades laborales grupales o en equipos, pues no existiría predisposición por parte de los colaboradores para ese efecto. Adicionalmente podemos aseverar que el nivel de satisfacción laboral, por influencia de este factor, sería muy bajo en los docentes.



Fig.20- Item 17. Satisfacción Laboral. Me disgusta mi horario.

| En esta figura 18, podemos apreciar que hay una distribución muy diversa en cuanto a la acumulación de datos, donde el 56% de los docentes perciben la distribución de su horario de trabajo en el concepto de “indeciso”. Un 16% mas 1% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, vale decir a los que si les disgusta su horario. Pero también observamos porcentajes de 18% y 9% en los conceptos de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que significa que la suma de estos dos porcentajes (26%) no le disgusta su programación horaria. En todo caso no se podría indicar con claridad el nivel de satisfacción, salvo por la alternativa de indeciso, que son la mayoría y a los que no les incomoda su horario de trabajo, aunque tampoco significa que les agrada.

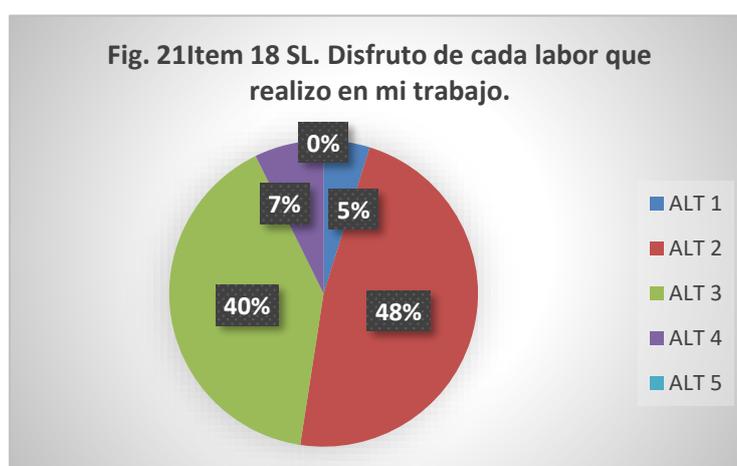


Fig.21. Item 18. Satisfacción Laboral. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.

En esta figura referida al disfrute en el trabajo podemos apreciar que un alto porcentaje, 48% señala que está en desacuerdo con esa premisa, es decir no disfruta de su trabajo. Pero hay un 40% que se muestra indeciso ante el ítem, lo cual indicaría que, si bien el trabajo no lo disfruta, tampoco lo insatisface.

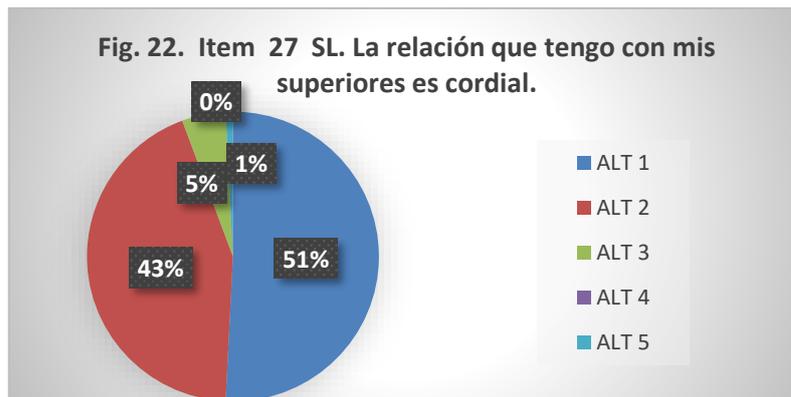


Fig.22. Item 27. Satisfacción Laboral. La relación que tengo con mis superiores es cordial.

Como vemos en esta figura número 20, más del 90% de los docentes señalan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con sus superiores, lo que indica una mala percepción del liderazgo de los directivos y que se puede explicar, no solo en la falta de una comunicación permanente y directa, sino también en los requerimientos para actividades permanentes. Todo esto condicionaría un bajo estado de satisfacción por parte de los docentes.



Fig.23. Item 33. Satisfacción Laboral. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.

En esta figura podemos ver que el 57% de los docentes expresan una percepción de indeciso ante la premisa de que si sus horas extras le son reconocidas. Pero entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, se ha acumulado casi el 30%, que significa el colaborador siente que sus

esfuerzos extras no son reconocidos por la universidad y por lo tanto su nivel de satisfacción sería bajo.

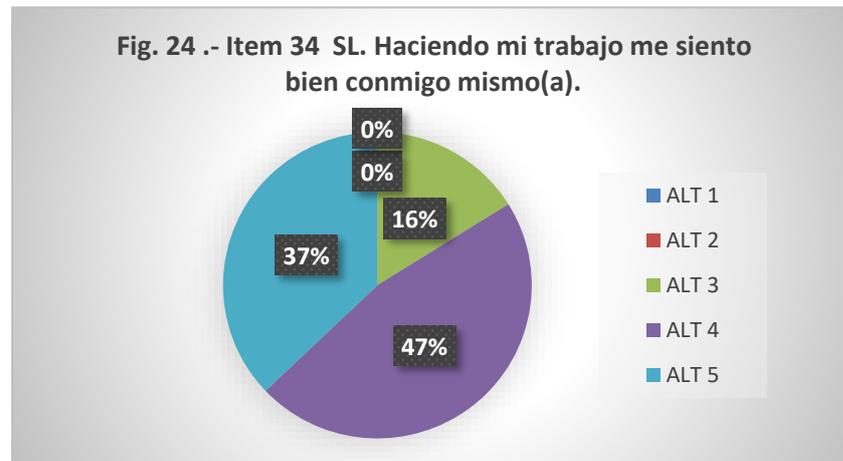


Fig.24. Item 34. Satisfacción Laboral. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).

Este ítem resulta muy interesante, pues con relación a los ítems anteriores, en donde los colaboradores expresan su percepción en negativa, en este, referido a la satisfacción personal con su trabajo, vemos que el 84% refieren que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la premisa del ítem, eso no es todo, el 16% restante, manifiesta un estado indeciso, no registrándose datos en desacuerdo. Esto no indica otra cosa que los docentes si se sienten muy satisfechos con el trabajo que realizan.

#### 4.1.2 Resultados inferenciales

##### Confiabilidad del instrumento por Alfa de Cronbach

Tabla N° 1. Estadísticos de fiabilidad del instrumento: Escala de Clima Laboral

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
98,3%	98,3%	50

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN SPSS

Existe alta confiabilidad interna entre los ítems del instrumento elaborado para el recojo de la información de la presente tesis, de la variable X 98.3%.

**Tabla N°2. Estadísticos de fiabilidad del instrumento: Escala de Satisfacción Laboral**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
93,8%	94,5%	36

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN SPSS

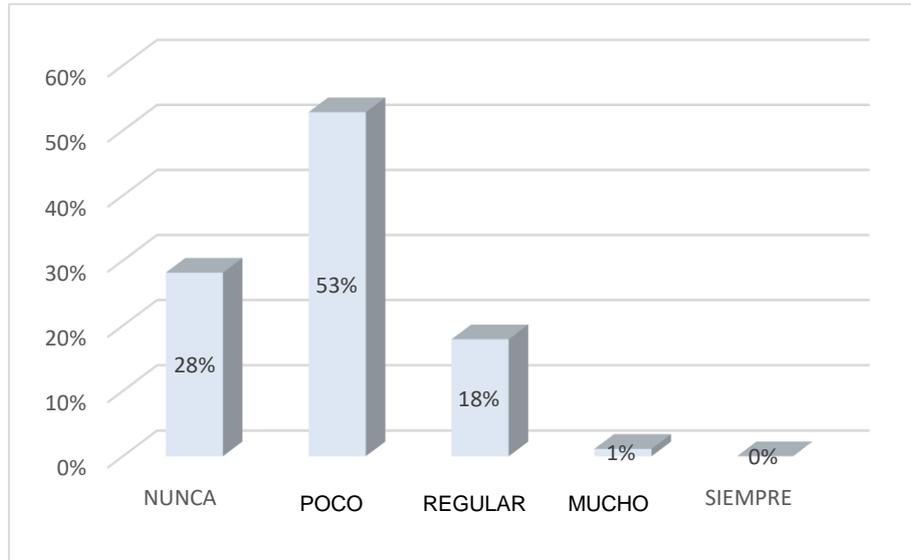
Existe alta confiabilidad interna entre los ítems del instrumento Elaborado para el recojo de la información de la presente tesis, de la variable Y 93,8%.

### Aplicación descriptiva de las variables

En cuanto a las dimensiones de la Variable X – Clima Laboral, tenemos los siguientes resultados.

**Tabla N° 3. Variable X, Dimensión: Realización Personal**

ATRIBUTOS	REALIZACION PERSONAL	%
	p1,p7,p11,p16,p21,p26,p31,p36,p41,p46	
NUNCA	349	28%
POCO	655	53%
REGULAR	222	18%
MUCHO	14	1%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	1240	100%



**Fig. N° 25 Variable X, Dimensión: Realización Personal**

**Interpretación:**

Como podemos ver en la figura 22, que en cuanto a la dimensión Realización Personal, existe un porcentaje mayoritario que percibe este factor como poco favorable en la organización, ya que la sumatoria de las alternativas nunca y poco, asciende a más de 80% de las observaciones.

**Tabla N° 4. Variable X, Dimensión: Involucramiento Laboral**

ATRIBUTOS	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	%
	p2,p8,p12,p17,p22,p27,p32,p37,p42,p47	
NUNCA	189	15%
CASI NUNCA	625	50%
A VECES	372	30%
CASI SIEMPRE	51	4%
SIEMPRE	3	0%
TOTAL	1240	100%

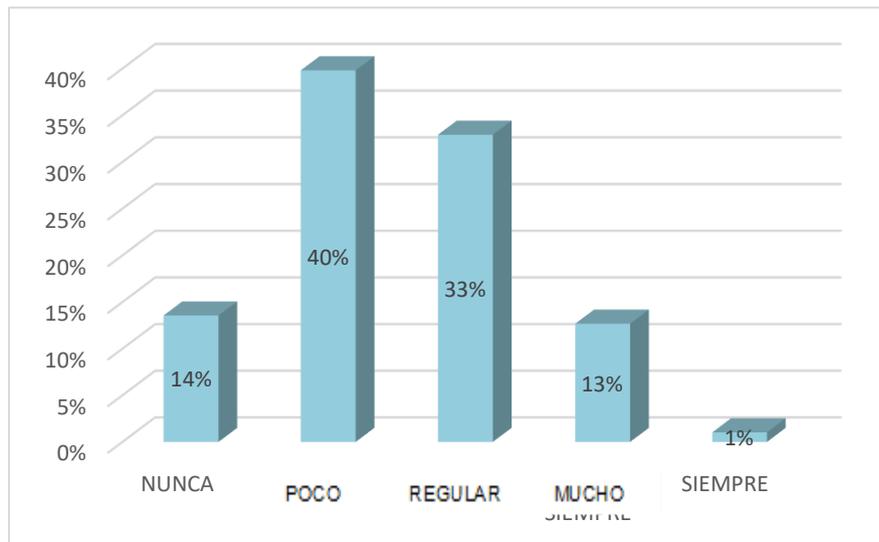


Fig. N° 26 Variable X, Dimensión: Involucramiento Laboral

### Interpretación:

En cuanto a la dimensión Involucramiento Laboral podemos apreciar que la percepción mayoritaria se ubica en la alternativa “Poco” con 40%, lo cual indicaría una no muy buena percepción del clima laboral en cuanto al Involucramiento Laboral. Sin embargo, también observamos un 33% en la alternativa “Regular” es decir un tercio de los docentes manifiestan tener una actitud regular de involucramiento.

Tabla N° 5. Variable X, Dimensión: Supervisión

ATRIBUTOS	SUPERVISION	
	p3,p6,p13,p18,p23,p28,p33,p38,p43,p48	%
NUNCA	38	3%
CASI NUNCA	301	24%
A VECES	613	49%
CASI SIEMPRE	261	21%
SIEMPRE	27	2%
TOTAL	1240	100%

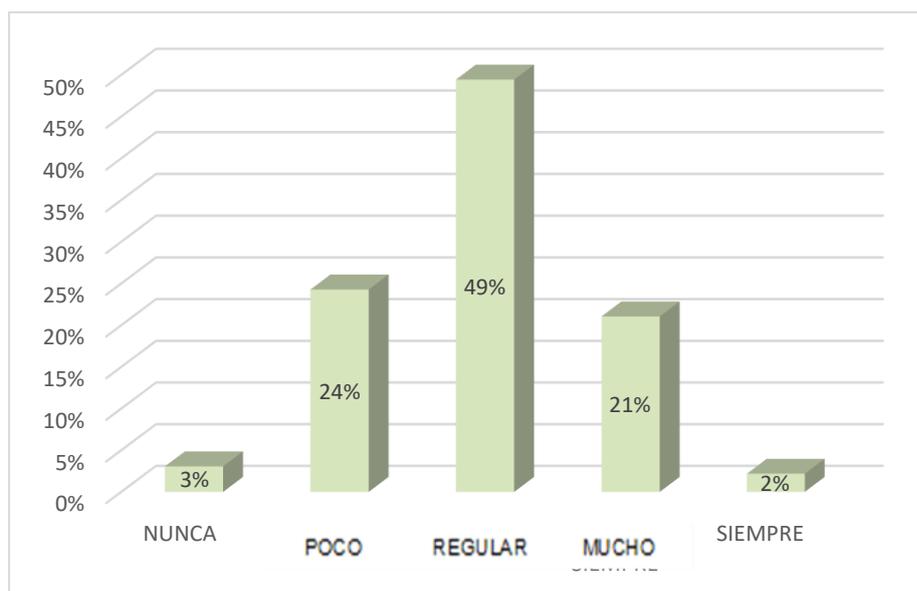


Fig. N° 27 Variable X, Dimensión: Supervisión

### Interpretación:

En esta figura referida a la dimensión supervisión, podemos observar que la mayor concentración de datos se encuentra en la alternativa “Regular” con 49%, es decir casi la mitad de los docentes tienen sobre la supervisión que reciben una percepción media, es decir que no necesariamente le insatisface. Esta idea se refuerza con los datos acumulados en las alternativas de “Poco” y “Mucho” que registran 24% y 21% respectivamente.

Tabla N° 6. Variable X, Dimensión: comunicación

ATRIBUTOS	COMUNICACIÓN	
	P4,P9,P14,P19,P24,P34,P39,P41,P49	%
NUNCA	42	3%
CASI NUNCA	451	36%
A VECES	584	47%
CASI SIEMPRE	163	13%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	1240	100%

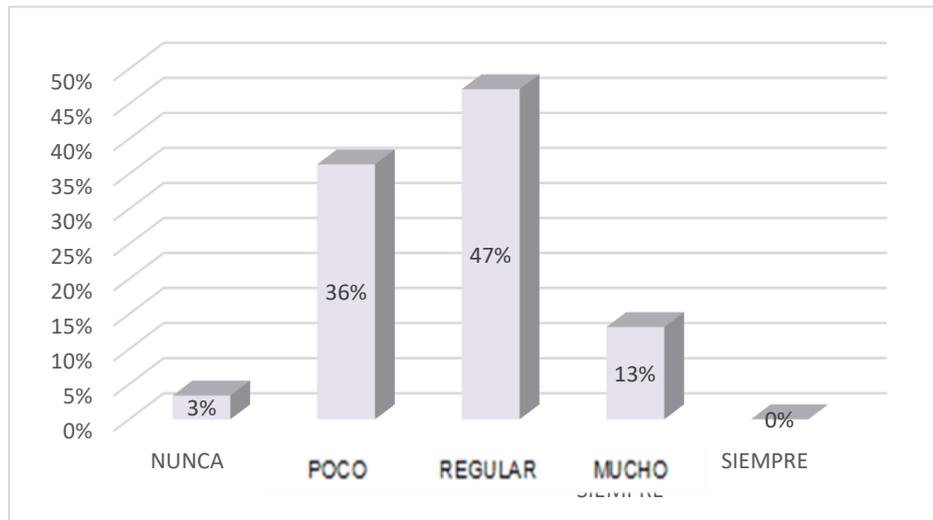


Fig. N° 28 Variable X, Dimensión: comunicación

### Interpretación:

En cuanto a la dimensión comunicación de la variable Clima organizacional, se puede observar en la figura 25, que al igual que en la dimensión supervisión, la acumulación más alta se ubica en la alternativa “Regular” con 47%, lo cual significaría que los docentes tienen una percepción media sobre la comunicación en la institución. Sin embargo, e la percepción de la alternativa “Poco” también hay otra acumulación importante con el porcentaje de 36%, lo cual denota que la percepción en el tema de la comunicación organizacional no sería muy buena en la facultad investigada, pudiendo influir negativamente en el nivel de satisfacción de los docentes.

Tabla N° 7. Variable X, Dimensión: Condiciones laborales

ATRIBUTOS	CONDICIONES LABORALES	
	P5,P10,P15,P20,P25,P30,P35,P40,P45,P50	%
NUNCA	185	14%
CASI NUNCA	543	40%
A VECES	449	33%
CASI SIEMPRE	173	13%
SIEMPRE	14	1%
TOTAL	1364	100%

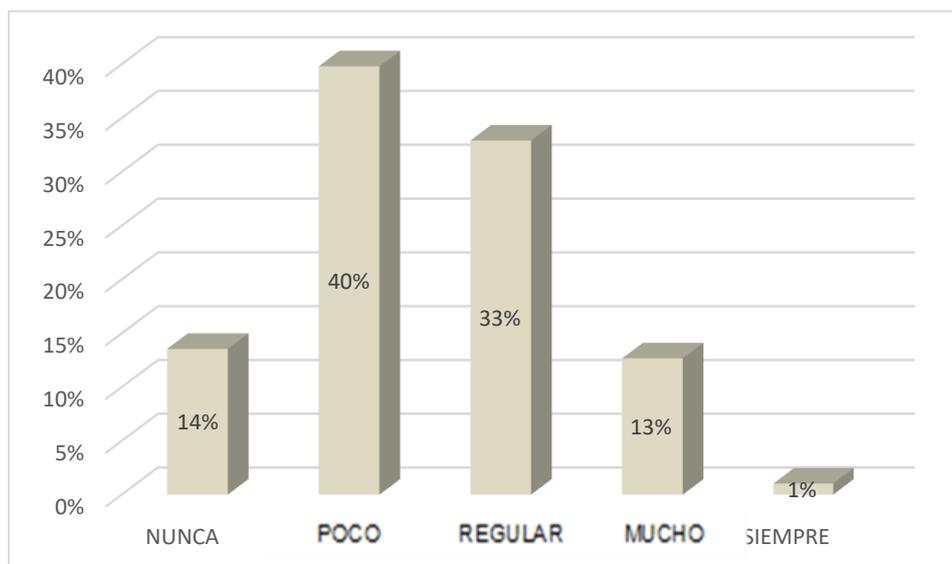


Fig. N° 29 Variable X, Dimensión: Condiciones laborales

### Interpretación:

En lo concerniente a la dimensión Condiciones laborales podemos ver en la figura 26, que la mayor acumulación de datos se encuentra en la alternativa de “Poco” con 40% y a esto le podemos agregar una acumulación de la alternativa “Nunca” con 14%, entonces ya estamos hablando de que, en la percepción de los docentes, las condiciones laborales no serían las mejores, por decirlo de alguna manera. Claro que un tercio de los docentes (33%) percibe las condiciones laborales como “Regular”.

**En cuanto a las dimensiones de la Variable Y – Satisfacción Laboral, tenemos los siguientes resultados.**

**Tabla N° 8. Variable Y, Dimensión: Condiciones Físicas y Materiales**

ATRIBUTOS	CONDICIONES FÍSICAS Y MATERIALES	
	p1,p7,p13,p19,p25,p28,p32	%
NUNCA	130	15%
CASI NUNCA	379	44%
A VECES	269	31%
CASI SIEMPRE	83	10%
SIEMPRE	7	1%
TOTAL	868	100%

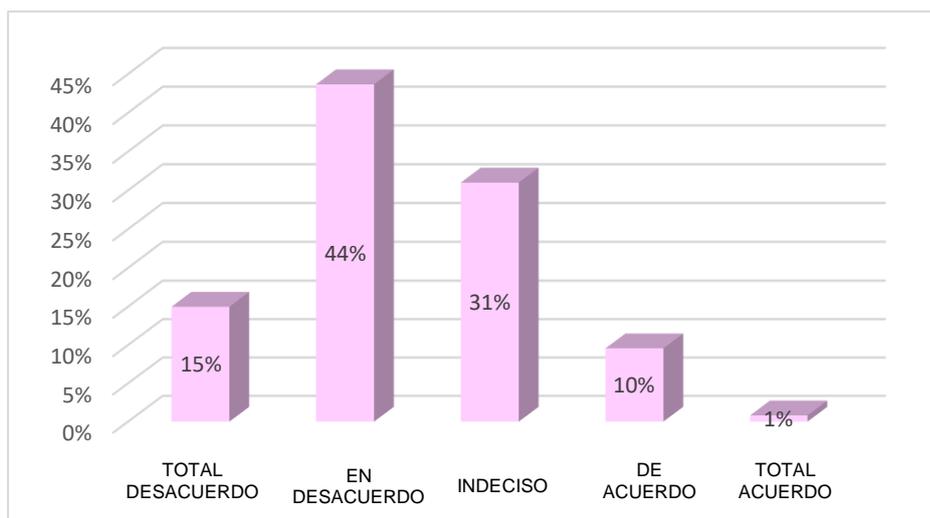


Fig. N° 30 Variable Y, Dimensión: Condiciones Físicas y Materiales

### INTERPRETACION:

Como podemos ver en esta primera dimensión de la variable Y satisfacción laboral, referida a las condiciones físicas y materiales, el mayor porcentaje de los docentes se han expresado en la alternativa “En desacuerdo” (44%), que sumado a en “total desacuerdo” pasan a ser casi 60%, lo cual nos indica que la asignación de los elementos materiales para el trabajo no son los mejores o podrían no estar en buenas condiciones.

Tabla N° 9. Variable Y, Dimensión: Beneficios laborales y remuneraciones

ATRIBUTOS	BENEFICIOS LABORALES Y REMUNERACIONES	
	p2,p8,p14,p20,p26,p33	%
NUNCA	96	13%
CASI NUNCA	196	26%
A VECES	204	27%
CASI SIEMPRE	186	25%
SIEMPRE	62	8%
TOTAL	744	100%

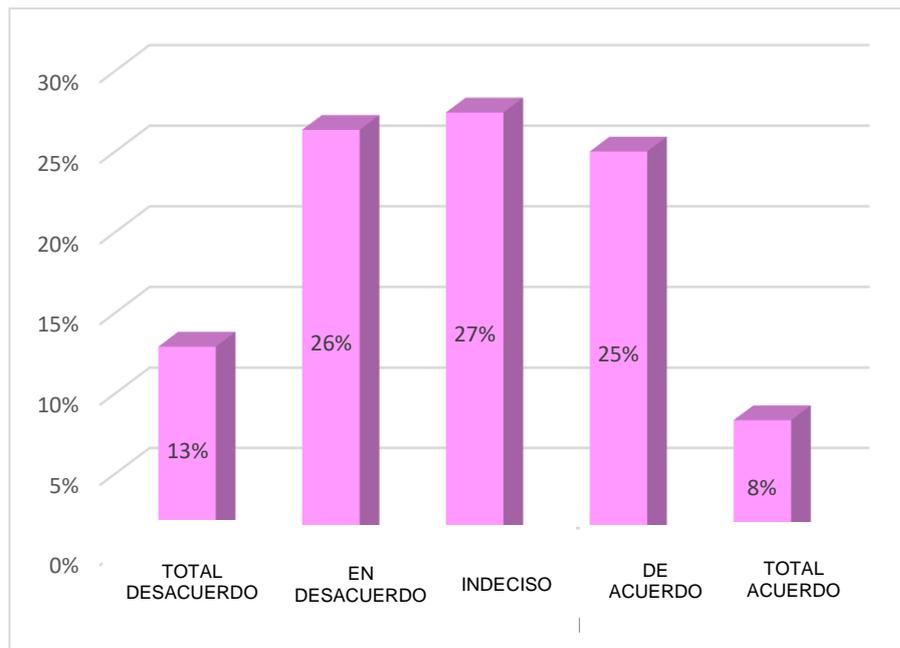


Fig. N° 31 Variable Y, Dimensión: Beneficios laborales y remuneraciones

**Interpretación:**

Como se podrá apreciar en la dimensión beneficios laborales y remuneraciones hay un resultado más disperso, pero con una muy pequeña diferencia de indecisos con 27%, en tanto que los que están en desacuerdo y en desacuerdo total, suman 39%, frente a un 33%, que es la suma de las alternativas de acuerdo y totalmente de acuerdo. Lo que se desprende de esta figura es que la mayoría de los docentes perciben de manera negativa los beneficios laborales y remuneraciones, aunque también hay regulares porcentajes de los indecisos, es decir no califican ni bien ni mal esta dimensión y otro tercio de los docentes que incluso la califican como positiva porque están de acuerdo.

**Tabla N° 10. Variable Y, Dimensión: Políticas administrativas y relaciones sociales**

ATRIBUTOS	POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y RELACIONES SOCIALES	
	p3,p9,p15,p21	%
NUNCA	90	18%
CASI NUNCA	141	28%
A VECES	197	40%

CASI SIEMPRE	58	12%
SIEMPRE	10	2%
TOTAL	496	100%

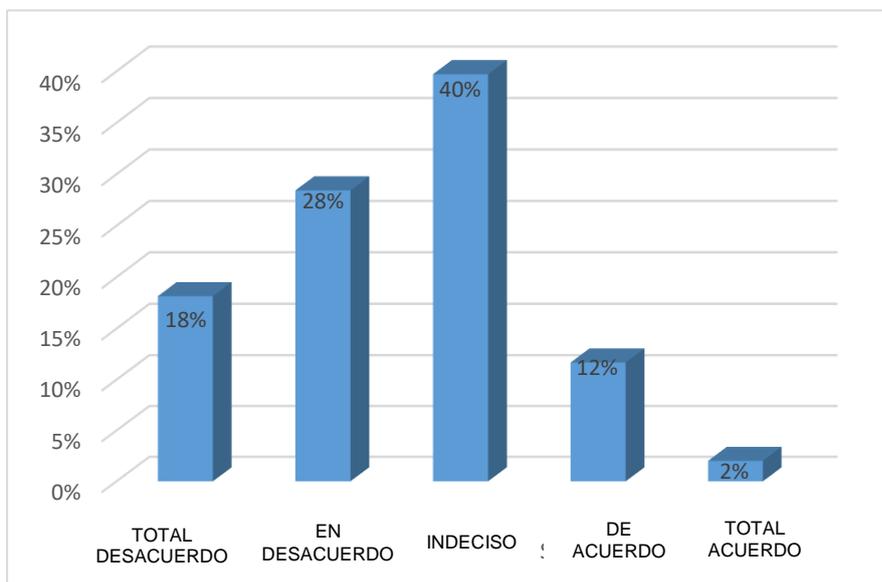


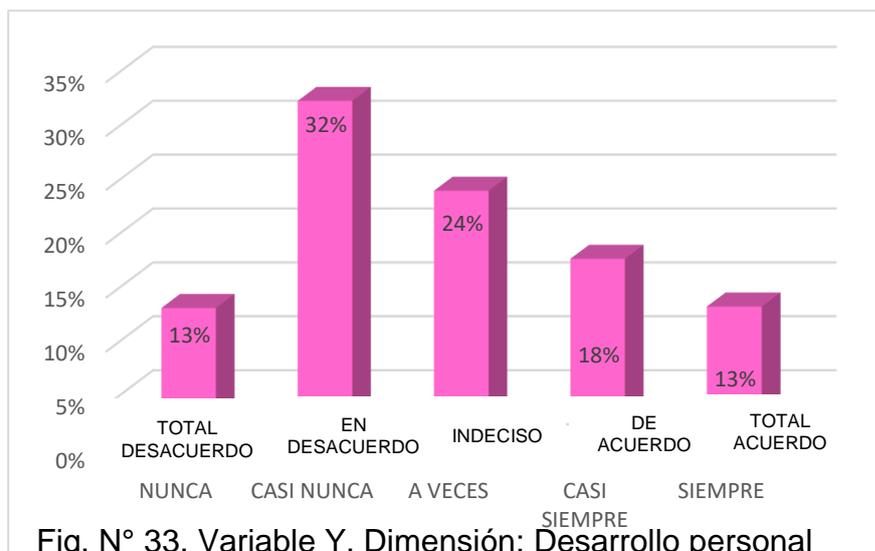
Fig. N° 32 Variable Y, Dimensión: Políticas administrativas y relaciones sociales

**INTERPRETAR:**

En esta figura número 29, podemos apreciar que en lo referente a la dimensión Políticas administrativas y relaciones sociales, la mayoría de los docentes (40%) se ha agrupado en la alternativa de indecisos, lo cual significa que no aprueban ni desaprueban. Por otro lado, los que han manifestado su desacuerdo con las políticas administrativas suman 46%, percepción que definitivamente influye en el nivel de satisfacción laboral de los docentes.

**Tabla N° 11. Variable Y, Dimensión: Desarrollo personal**

ATRIBUTOS	DESARROLLO PERSONAL	
	p4,p9,p15,p21	%
NUNCA	97	13%
CASI NUNCA	240	32%
A VECES	178	24%
CASI SIEMPRE	131	18%
SIEMPRE	98	13%
TOTAL	744	100%



### INTERPRETACION:

En esta dimensión la percepción mayoritaria con 32%, se ha acumulado en la alternativa “En desacuerdo”, a lo cual todavía le podemos sumar un 13% de la alternativa “Total desacuerdo”, que no tienen una buena percepción de la dimensión desarrollo de personal. También observamos que en indecisos se han agrupado 24%, a los cuales parece que el tema del desarrollo de personal, no sería de su interés en la institución. Pero, en las alternativas “De acuerdo” y “Total acuerdo”, que en conjunto suman 31%, casi u tercio de la población, perciben positivamente las oportunidades de desarrollo que la universidad les brinda.

### Tabla N° 12. Variable Y, Dimensión: Desempeño de tareas

ATRIBUTOS	DESEMPEÑO DE TAREAS	
	p5,p11,p17,p23.p30.p35	%
NUNCA	149	20%
CASI NUNCA	207	28%
A VECES	254	34%
CASI SIEMPRE	110	15%
SIEMPRE	24	3%
TOTAL	744	100%

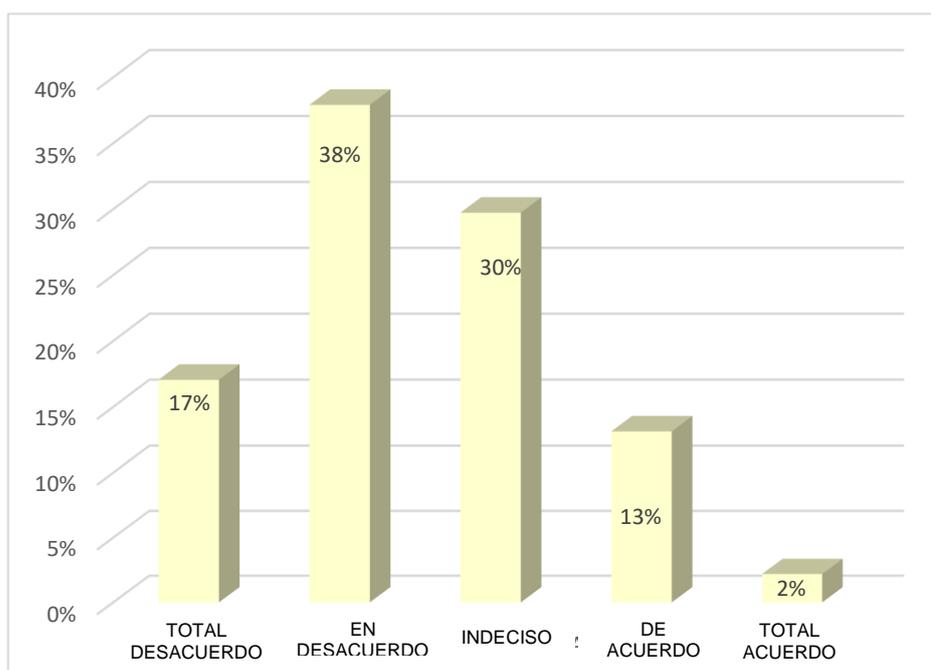


Fig. N° 34. Variable Y, Dimensión: Desempeño de tareas

#### INTERPRETAR:

Con relación a la dimensión desempeño de tareas, se puede apreciar que existe una percepción mayoritaria en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, que en suma agrupan 55%, y hay un grupo de 30% en la alternativa de indecisos, en tanto que en las alternativas “De acuerdo” y “Total acuerdo” apenas suman 15%, lo cual indicaría que, en cuanto al desempeño de tareas, los colaboradores no estarían muy satisfechos y dispuestos para el trabajo.

Tabla N° 13. Variable Y, Dimensión: Relaciones con la autoridad

ATRIBUTOS	RELACIONES CON LA AUTORIDAD	
	p6,p12,p18,p24,p27,p31,p36	%
NUNCA	148	17%
CASI NUNCA	329	38%
A VECES	258	30%
CASI SIEMPRE	114	13%
SIEMPRE	19	2%
TOTAL	868	100%

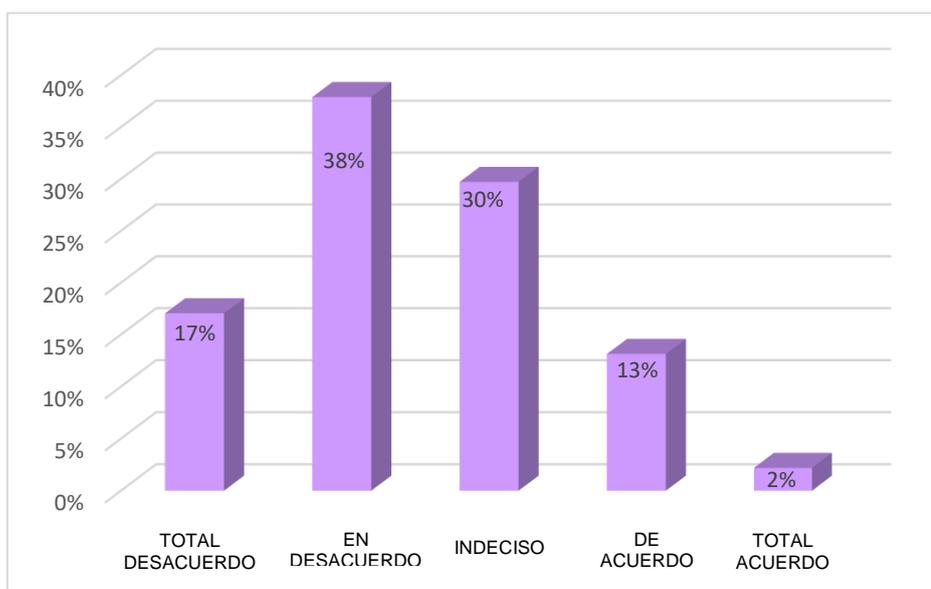


Fig. N° 35. Variable Y, Dimensión: Relaciones con la autoridad

### **Interpretación:**

Finalmente, en cuanto a la Dimensión: Relaciones con la autoridad, un 38% señala estar en desacuerdo con la percepción de una buena relación con las autoridades, esto sumado a la alternativa "Total desacuerdo" suman 55%, vale decir que ya se constituye muy importante el porcentaje de docentes que no perciben una buena relación con las autoridades. También aquí, podemos observar un 30% de observaciones en la alternativa de "Indeciso", es decir que casi un tercio de los docentes no tiene bien en claro la percepción que tienen de la relación con la autoridad.

## Aplicación descriptiva de las variables

### La contrastación de la hipótesis

#### Contrastación de la hipótesis general

La hipótesis general se contrastará mediante el **Análisis Factorial** que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la Chi-cuadrada calculada se contrastará la hipótesis general y específica y se determinará la relación que tienen entre las variables Y: Escala de Satisfacción Laboral y la variable X: Escala de Clima Laboral.

**Tabla N° 14 Análisis Factorial de la Variable Y - Escala de Satisfacción Laboral**

	ITEMS DE LA VARIABLE "Y" ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL					
	MATERIALES	BENEFICIOS LABORALES Y REMUNERACIONES	POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y RELACIONES SOCIALES	DESARROLLO PERSONAL	DESEMPEÑO DE TAREAS	RELACIONES CON LA AUTORIDAD
ATRIBUTOS	p1,p7,p13,p19,p25,p28,p32	p2,p8,p14,p20,p26,p33	p3,p9,p15,p21	p4,p9,p15,p21	p5,p11,p17,p23.p30.p35	p6,p12,p18,p24,p27,p31,p36
TOTAL DESACUERDO	130	96	90	97	149	148
EN DESACUERDO	379	196	141	240	207	329
INDECISO	269	204	197	178	254	258
DE ACUERDO	83	186	58	131	110	114
TOTAL ACUERDO	7	62	10	98	24	19
TOTAL	868	744	496	744	744	868

Tabla N° 15 Análisis Factorial de la Variable X - Escala de Clima Laboral

ATRIBUTOS	ITEMS DE LA VARIABLE "X" ESCALA DE CLIMA LABORAL				
	REALIZACION PERSONAL	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	SUPERVISION	COMUNICACIÓN	CONDICIONES LABORALES
	p1,p7,p11,p16,p21,p26,p31,p36,p41,p46	p2,p8,p12,p17,p22,p27,p32,p37,p42,p47	p3,p6,p13,p18,p23,p28,p33,p38,p43,p48	P4,P9,P14,P19,P24,P34,P39,P41,P49	P5,P10,P15,P20,P25,P30,P35,P40,P45,P50
NUNCA	349	189	38	42	185
POCO	655	625	301	451	543
REGULAR	222	372	613	584	449
MUCHO	14	51	261	163	173
SIEMPRE	0	3	27	0	14
TOTAL	1240	1240	1240	1240	1364

**Tabla N° 16. MATRIZ DE CORRELACIONES**

DIMENSIONES DE LAS VARIABLES Y - X	REALIZACION PERSONAL	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	SUPERVISION	COMUNICACIÓN	CONDICIONES LABORALES	MATERIALES	BENEFICIOS LABORALES Y REMUNERACIONES	POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y RELACIONES SOCIALES	DESARROLLO PERSONAL	DESEMPEÑO DE TAREAS	RELACIONES CON LA AUTORIDAD
REALIZACION PERSONAL	1,000	0,509	0,573	0,221	0,501	0,387	0,681	0,673	0,803	0,825	0,487
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	0,509	1,000	0,797	0,387	0,983	0,760	0,761	0,787	0,708	0,792	0,791
SUPERVISION	0,573	0,797	1,000	0,638	0,789	0,692	0,828	0,847	0,765	0,760	0,701
COMUNICACIÓN	0,221	0,387	0,638	1,000	0,394	0,501	0,504	0,500	0,489	0,402	0,466
CONDICIONES LABORALES	0,501	0,983	0,789	0,394	1,000	0,773	0,760	0,781	0,708	0,796	0,803
MATERIALES	0,387	0,760	0,692	0,501	0,773	1,000	0,761	0,728	0,734	0,767	0,850
BENEFICIOS LABORALES Y REMUNERACIONES	0,681	0,761	0,828	0,504	0,760	0,761	1,000	0,873	0,921	0,842	0,748
POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y RELACIONES SOCIALES	0,673	0,787	0,847	0,500	0,781	0,728	0,873	1,000	0,856	0,840	0,805
DESARROLLO PERSONAL	0,803	0,708	0,765	0,489	0,708	0,734	0,921	0,856	1,000	0,889	0,726
DESEMPEÑO DE TAREAS	0,825	0,792	0,760	0,402	0,796	0,767	0,842	0,840	0,889	1,000	0,839
RELACIONES CON LA AUTORIDAD	0,487	0,791	0,701	0,466	0,803	0,850	0,748	0,805	0,726	0,839	1,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

a) El Planteo de las Hipótesis Principal

Ho: " No existe relación significativa del clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018"

H1: "Existe relación significativa del clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018"

b) N.S: 0.05

c) El variable estadístico de decisión "Chi- cuadrado".

Tabla N° 17 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis principal

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,873	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	8568,410
	gl	55
	Sig.	0,000

d) La Contrastación de la Hipótesis

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 55 grados de libertad es 32,869

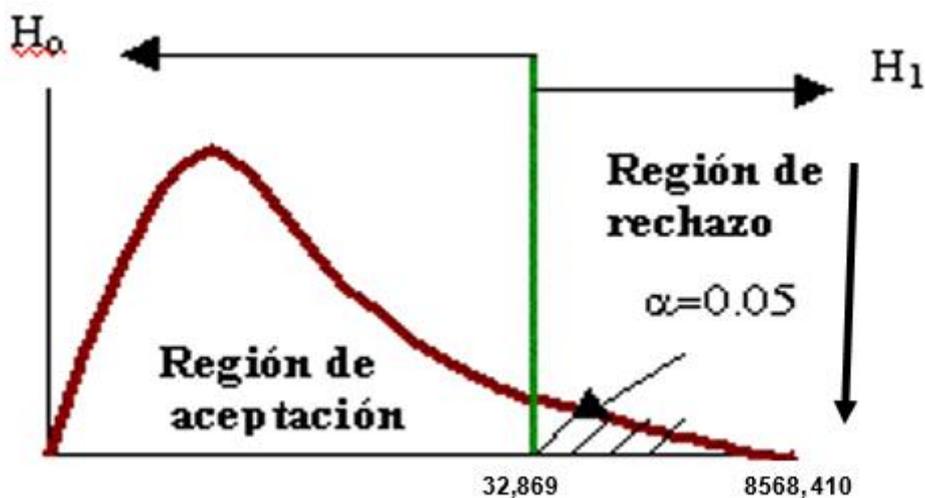


Fig. N° 36 Contrastación de la Hipótesis Principal

Finalmente se observa en el grafico que  $X^2$ Calculado 8568,410, es mayor que la  $X^2$ Tabular 32,869 obtenido de la tabla con 55 grados de libertad y 95% de probabilidad. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza el Ho (Hipótesis nula).

e) La conclusión:

Se puede concluir, que existe relación significativa del clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018, a un Nivel de significancia del 5%.

## LA CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### a) El Planteo de las Hipótesis Especifica 1

Ho: " No hay relación significativa de la Dimensión Realización personal del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018"

H<sub>1</sub>: "Hay relación significativa de la Dimensión Realización Personal del Clima Organizacional con las dimensiones de la Satisfacción Laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018"

b) N.S: 0.05

c) El variable estadístico de decisión "Chi- cuadrado".

**Tabla N° 18 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis Especifica 1**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,825
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	5050,647
	gl	21
	Sig.	0,000

d) La Contrastación de la Hipótesis

$\chi^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 21 grados de libertad es 32,671

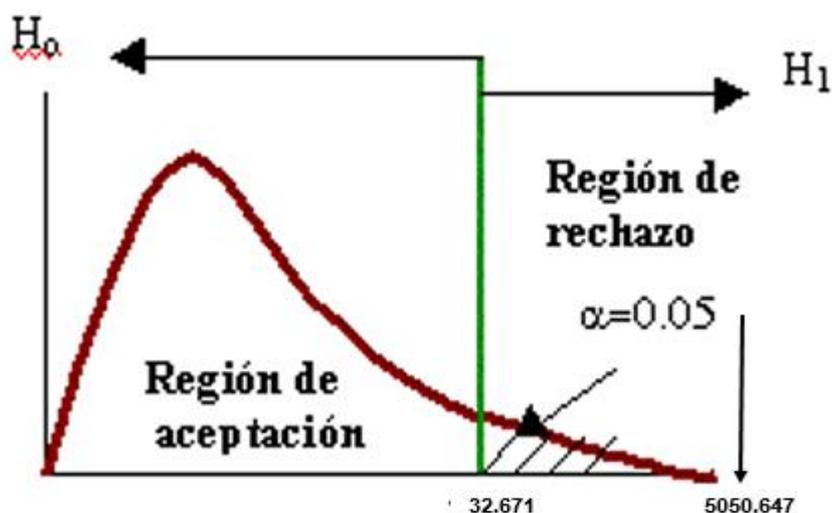


Fig. N° 37 Contrastación de la Hipótesis Específica 1

Finalmente se observa en el gráfico que  $\chi^2$  Calculado 5050,647; es mayor que la  $\chi^2$  Tabular 32,671 obtenido de la tabla con 21 grados de libertad y 95% de probabilidad. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza el  $H_0$  (Hipótesis nula).

e) La conclusión:

Se puede concluir, Hay relación significativa de la Dimensión Realización personal del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018, a un Nivel de significancia del 5%

a) **El Planteo de las Hipótesis Especifica 2**

Ho: " No Existe relación significativa de la Dimensión Involucramiento laboral del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018"

H1: "Existe relación significativa de la Dimensión Involucramiento laboral del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018"

b) N.S: 0.05

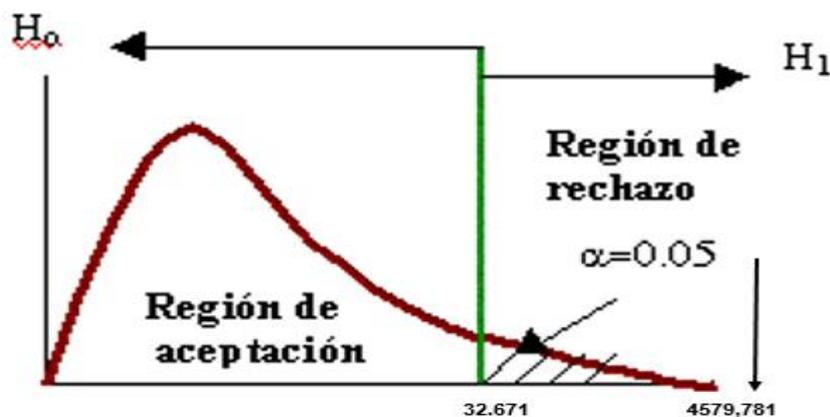
c) El variable estadístico de decisión "Chi- cuadrado".

**Tabla N° 19 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis Especifica 2**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,872
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4579,781
	gl	21
	Sig.	0,000

d) La Contrastación de la Hipótesis

X<sup>2</sup> Tabular es con 0.95 de probabilidad y 21 grados de libertad es 32,671



**Fig. N° 38. Contrastación de la Hipótesis Especifica 2**

Finalmente se observa en el grafico que  $X^2$ Calculado 4579,781, es mayor que la  $X^2$ Tabular 32,671 obtenido de la tabla con 21 grados de libertad y 95% de probabilidad. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza el  $H_0$  (Hipótesis nula).

e) La conclusión:

Se puede concluir, que, si existe relación significativa de la dimensión involucramiento laboral del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018, a un Nivel de significancia del 5%

**a) El Planteo de las Hipótesis Especifica 3**

$H_0$ : " No existe relación significativa de la Dimensión Supervisión del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018"

$H_1$ : "Existe relación significativa de la dimensión supervisión del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018"

b) N.S: 0.05

c) El variable estadístico de decisión "Chi- cuadrado".

**Tabla N° 20 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis Especifica 3**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,863
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4630,204
	gl	21
	Sig.	0,000

d) La Contrastación de la Hipótesis

$\chi^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 21 grados de libertad es 32,671

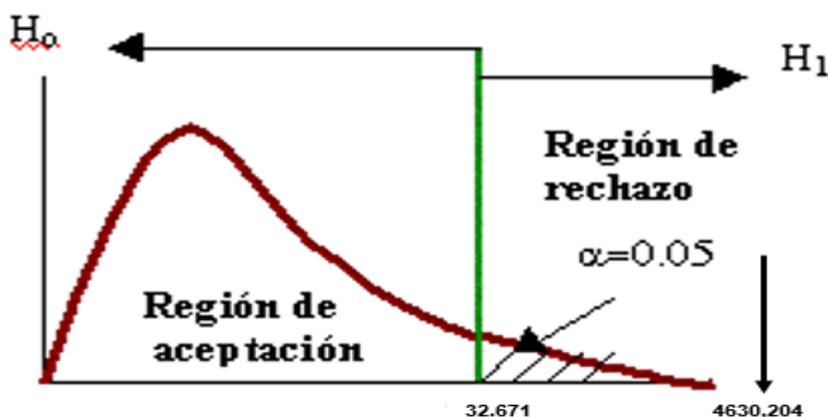


Fig. N° 39 Contrastación de la Hipótesis Especifica 3

Finalmente se observa en el gráfico que  $\chi^2$  Calculado 4630,204; es mayor que la  $\chi^2$  tabular 32,671 obtenido de la tabla con 21 grados de libertad y 95% de probabilidad. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza el  $H_0$  (Hipótesis nula).

e) La conclusión:

Se puede concluir, Hay relación significativa de la dimensión realización personal del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018, a un Nivel de significancia del 5%

a) **El Planteo de las Hipótesis Especifica 4**

$H_0$ : " No existe relación significativa de la Dimensión Comunicación del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018"

H<sub>1</sub>: “Existe relación significativa de la Dimensión Comunicación del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018”

b) N.S: 0.05

c) El variable estadístico de decisión “Chi- cuadrado”.

**Tabla N° 21 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis Especifica 4**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,863	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4121,612
	gl	21
	Sig.	0,000

d) La Contrastación de la Hipótesis

X<sup>2</sup> Tabular es con 0.95 de probabilidad y 21 grados de libertad es 32,671

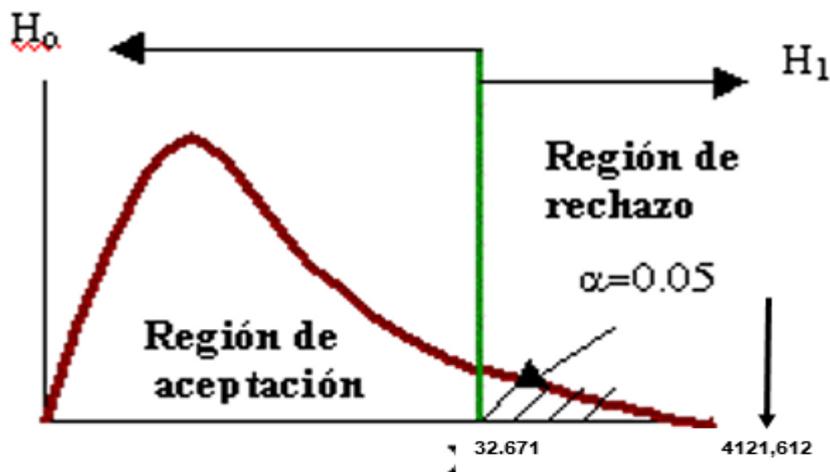


Fig. N° 40 Contrastación de la Hipótesis Especifica 4

Finalmente se observa en el grafico que X<sup>2</sup>Calculado 4121,612, es mayor que la X<sup>2</sup> Tabular 32,671 obtenido de la tabla con 21 grados de libertad y 95% de probabilidad. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza el Ho (Hipótesis nula).

La conclusión:

Se puede concluir, Hay relación significativa de la dimensión realización personal del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018, a un Nivel de significancia del 5%

**a) El Planteo de las Hipótesis Especifica 5**

Ho: " No existe relación significativa de la dimensión condiciones laborales del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018"

H1: "Existe relación significativa de la dimensión condiciones laborales del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018"

b) N.S: 0.05

c) El variable estadístico de decisión "Chi- cuadrado".

**Tabla N°22 - KMO y prueba de Bartlett Hipótesis Especifica 5**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,874
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4594,791
	gl	21
	Sig.	0,000

d) La Contrastación de la Hipótesis

X<sup>2</sup> Tabular es con 0.95 de probabilidad y 21 grados de libertad es 32,671

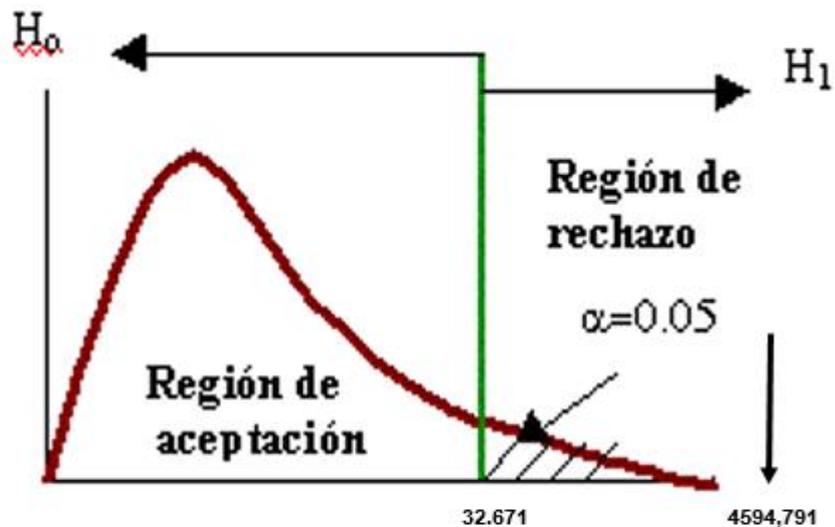


Fig. N° 41 Contrastación de la Hipótesis Especifica 5

Finalmente se observa en el grafico que  $X^2_{Calculado}$ , 4594,791; es mayor que la  $X^2_{Tabular}$  32,671 obtenido de la tabla con 21 grados de libertad y 95% de probabilidad. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza el  $H_0$  (Hipótesis nula).

e) La conclusión:

Se puede concluir, que existe relación significativa de la dimensión condiciones laborales del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018, a un Nivel de significancia del 5%

## 4.2. Análisis de resultados

Para iniciar este análisis debemos remitirnos a los resultados principales del presente estudio, en el mismo que encontraremos en primer lugar que, habiendo comprobado la consistencia interna de los instrumentos, mediante la prueba de Alpha de Cronbach, y cuyo índice de validez está en 98,3% para la escala de Clima Laboral y 94,5% para la escala de Satisfacción laboral, y que habiendo aplicado los estadígrafos correspondientes a la prueba de hipótesis se encontró que  $X^2$ Calculado 8568,410, es mayor que la  $X^2$ Tabular 32,869 obtenido de la tabla KMO y de Bartlett con 55 grados de libertad y 95% de probabilidad. Por lo que, según el grafico cae en la región de rechazo por lo que se rechaza la Hipótesis nula. En consecuencia, se acepta la hipótesis principal que plantea que existe relación significativa del clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2017, con un grado de confianza del 95% y un nivel de significancia del 0.05.

De esto se desprende que el clima laboral tiene una incidencia directa sobre el nivel de satisfacción laboral en los docentes de la institución investigada, pues se ha comprobado que cuanto mejor sea la percepción que el colaborador tenga del clima laboral, mayor será su nivel de satisfacción laboral, lo cual implica que para lograr mayores y mejores niveles de producción de los docentes, la institución tiene que poner énfasis en la gestión del clima organizacional y los elementos que lo conforman. Esta relación de proporcionalidad directa la podemos observar con nitidez en las figuras 1 y 2 de la página 67, en la cual apreciamos que en ambas variables el nivel “Bajo” tienen los valores porcentuales más altos, seguidos del nivel medio que también tienen cierta presencia porcentual en ambas variables, claro menores que el nivel bajo. También podemos dar cuenta que, en los niveles muy bajo, alto y muy alto, la acumulación de datos es muy bajo o nula. De aquí se desprende la premisa planteada en la hipótesis general en el sentido que existe la relación directamente proporcional entre las variables de estudio,

dicho de otra manera, cuan más alto sea el nivel de percepción positiva del clima organizacional, más alto será el nivel de satisfacción de los docentes. Similares resultados encontraron **Pérez y Rivera** (2015) que un trabajo realizado para el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, encontró la existencia de la relación entre las mismas variables de estudio, en este caso detectó parecidas acumulaciones de datos en el nivel medio o moderado de clima organizacional y un nivel medio o moderado de satisfacción laboral.

Tal como explican **Hernández y Rodríguez** (1994), desde los años '90 la gestión del clima organizacional toma mucha importancia que incluso se ha convertido en una filosofía denominada TEA (Total Environment into Administration, que se entiende como "Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa") y que se orienta al manejo de los diferentes elementos del ambiente laboral a fin de brindar al colaborador las mejores condiciones de trabajo.

Por otro lado, podemos deducir de los diferentes resultados encontrados en función de las dimensiones de las variables, a partir de las cuales podemos analizar las tendencias en cada una, de esta manera en lo referente a la dimensión realización personal, de la variable clima laboral, hemos encontrado que más del 80% tienen una percepción baja y muy baja de este elemento del clima laboral, y que estaría indicando que la gran mayoría de los docentes no tienen buena perspectiva de desarrollo personal y laboral en la institución, probablemente dado que la mayoría de ellos solo realizan tarea docente y difícilmente tienen acceso a cargos directivos expectantes y correspondientes a su condición de profesionales docentes. Por esta misma razón el nivel de involucramiento laboral es también mayoritariamente bajo, ya que en esta dimensión más del 50% se han agrupado en los niveles bajo y muy bajo. Vale decir que los colaboradores en mención no toman partido directamente con los objetivos de la facultad, llegando a cumplir sus labores exclusivamente docentes y teniendo un nivel de participación muy bajo en las actividades académicas y sociales de la facultad.

Según Sonia Palma (2004), define este indicador como la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización; no obstante, Ferreira (2006) dice que es el mayor compromiso con la organización, concluyendo que el compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar. De tal manera, como menciona Litwin y Stinger (1978): “es necesario que los trabajadores emanen el espíritu de cooperación, es decir, el sentimiento de apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, para alcanzar un mayor disfrute frente a la tarea”. De estos tres enfoques sobre el involucramiento se desprende que los docentes de la facultad de administración investigada, no cumplirían esos rasgos, que acordes con los resultados encontrados, que son bajos y muy bajos, tienen una influencia negativa sobre el clima organizacional y como consecuencia también influye de manera negativa en los niveles de satisfacción laboral.

En cuanto a la dimensión Supervisión, que tiene que ver con el liderazgo en la institución, los resultados son un poco ambiguos, debido a que la mayor concentración de datos se ha ubicado en un nivel de regular, vale decir que a los docentes no les afecta o no les interesa el tipo de liderazgo y supervisión que se ejerza sobre ellos. Pero también se ha observado porcentajes de más o menos 25% que perciben bien y otro porcentaje similar que perciben mal el sistema de supervisión y liderazgo que se ejerce sobre ellos.

En cuanto a la percepción que se tiene sobre las condiciones laborales, la mayoría de los docentes expresan una percepción negativa sobre las mismas, lo cual puede justificarse en la programación de ambientes que muchas veces implica que deben trasladarse de un ambiente a otro que no está muy cerca. De la misma manera, el control y evaluación de los docentes suele ser algo rígido y unilateral que da origen a muchas discrepancias y reclamos por parte de los mencionados.

Habiendo visto los resultados de todas las dimensiones de las variables, queda claro, en primer lugar que el clima laboral en la institución investigada

no tiene una percepción positiva por parte de los docentes, los mismos que a través de las escalas aplicadas han calificado en la mayoría de las dimensiones estudiadas una baja calificación, lo cual explica que el profesor manifieste su malestar por una serie de factores laborales de la facultad que no favorecen para nada la psicología colectiva de los profesores.

Consecuentemente, tal como se ha apreciado en las figuras referidas a las dimensiones de la variable satisfacción laboral, también podemos apreciar que en cuanto a esta variable, la percepción de los colaboradores docentes es baja o muy baja, pues esta está mal percibida en cuanto a las condiciones físicas y materiales, en cuanto a los beneficios laborales y remuneraciones, en cuanto a las políticas administrativas, en cuanto a desarrollo personal y en cuanto a desempeño de tareas y su relación con la autoridad, en la mayoría de estas dimensiones la percepción que tiene el docente es bajo y muy bajo. Como en lo referente a si La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores, casi el 80% piensa que está en desacuerdo con esa premisa, vale decir que siente que las condiciones del ambiente laboral no serían los más adecuados para desarrollar sus tareas. Todo esto es conducente a configurar un estado de por lo menos de no satisfacción laboral, siguiendo los fundamentos de la teoría de F. Herzberg. Claro otras dimensiones si estarían configurando un estado de insatisfacción laboral, como aquellas que evalúan el desarrollo personal, el reconocimiento y la sensación de sentirse bien con su trabajo, que en los resultados se ven muy bajos.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Después de haber hecho el análisis correspondiente de los resultados, planteamos las siguientes conclusiones:

Primero, que, habiendo realizados las pruebas estadísticas respectivas, encontramos que se acepta la hipótesis principal que menciona que existe relación significativa del clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018, a un nivel de confianza del 95% y un n.s. del 0.05. Dicho de otra manera, que, a mejor percepción del clima laboral, mayor nivel de satisfacción laboral. Que, en el presente estudio, se expresaron en grados negativos, es decir, que se encontraron niveles medio, bajo y muy bajo en la percepción del clima laboral, y niveles parecidos en la variable satisfacción laboral (Ver comparativos fig. 1 y 2, así mismo, véase la Tabla N° 17 y la Fig. N° 36).

En cuanto a la existencia de una relación significativa y directamente proporcional entre la dimensión realización personal, de la variable Clima Organizacional, con la variable satisfacción laboral, habiendo realizado la respectiva prueba de hipótesis, se comprueba la existencia de dicha relación, a un nivel de significancia de 5%. Por lo tanto, al elevarse la sensación de realización personal por parte de los docentes, se mejora el clima de la institución y como consecuencia mejora el nivel de satisfacción laboral (Véase Tabla N°18 y Fig. N° 37).

Por otro lado, en lo referente a la relación entre la dimensión involucramiento laboral, de la variable clima organizacional con la variable satisfacción laboral, del mismo modo, realizada la prueba de hipótesis, se comprueba la correlación entre las mencionadas variables a un nivel de significancia del 5%. Por lo tanto, se puede aseverar que, a mayor nivel de involucramiento laboral,

mayor será el nivel de satisfacción de los docentes (Ver Tabla N° 19 y Fig. N° 38).

Asimismo, en cuanto a la hipótesis que plantea la existencia de la relación entre la dimensión supervisión, de la variable clima Organizacional, con la variable satisfacción laboral, y habiéndose realizado el proceso estadístico respectivo, ha quedado comprobado tal correlación a un nivel de significancia del 5%. Esto significa que la variable supervisión laboral también guarda estrecha relación con la satisfacción laboral de los docentes de la universidad (Ver Tabla N° 20 y Fig. N° 39).

En lo que se refiere a la relación de la dimensión comunicación, del clima del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, y realizado el procesamiento estadístico ha quedado demostrado la relación entre ambas variables a un nivel de confianza del 95% y un ns. de 0.05. Misma que se puede interpretar como la comunicación organizacional es percibida como un elemento importante para el clima de la institución y como consecuencia para el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la facultad (Ver Tabla N° 21 y Fig. N° 40).

Finalmente, en lo referente a la relación de la dimensión condiciones laborales, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, también se ha encontrado una alta correlación al 95% de confianza y con un nivel de significancia del 0.05. Esto implica que el manejo de los factores del ambiente organizacional incide en el nivel de satisfacción laboral de los docentes investigados (Apréciase Tabla N° 22 y Fig. N° 41).

## **5.2. Recomendaciones**

En primer lugar, en torno a la hipótesis general, habida cuenta que el clima laboral tiene una fuerte influencia sobre la satisfacción de los docentes, la primera recomendación que se hace en torno al problema, es tomar control sobre los factores del clima organizacional. En este punto, teniendo en cuenta que los factores que tienen mayor incidencia negativa en la satisfacción de los docentes son, la política salarial, la supervisión y la comunicación (Ver fig. N°

5, 6, 12, 13,17, 19) se recomienda en primer lugar hacer un estudio orientado al mejoramiento de las condiciones salariales de los docentes (Fig.13.- Item 35 Clima Laboral. Pag. 81). y mejorando por otro lado el sistema de recompensas y reconocimientos.

Asimismo, con relación a la percepción del clima organizacional ( $H_1$ ), al observarse que el 86% de los evaluados lo percibe como bajo, se recomienda realizar una campaña de marketing interno, constituida por actividades sociolaborales, orientados a elevar el nivel de percepción favorable de los docentes con relación a la universidad.

Por otro lado, en cuanto al tema de la satisfacción laboral y realización personal, a pesar que ésta depende como hemos visto, de algunos factores del clima laboral, también recibe influencia, y de más importante, de factores intrínsecos, cuyo desarrollo dependen en gran parte del mismo docente, pero la organización puede y debe, y aquí viene la recomendación, implementar un sistema que permita que el docente busque y encuentre la posibilidad de realizarse como trabajador y como persona. Para ello es necesario la implementación de una línea de carrera, donde los docentes puedan tener acceso a puestos de trabajo de jerarquía expectante. Claro está, esta línea de carrera tendría que ser estrictamente meritocrática, ya que los puestos expectantes no son en cantidad igual a la cantidad de docentes.

En cuanto al involucramiento laboral, se recomienda, implementar un sistema de participación, en que los docentes tengan la oportunidad de retar sus conocimientos y habilidades diversas y que, al mismo tiempo, estas sean recompensadas equitativamente.

Finalmente, en lo que respecta a la supervisión, se recomienda un sistema más flexible y objetivo al mismo tiempo, pues algunas prácticas de supervisión y evaluación del desempeño docente no son bien percibidas por los colaboradores, recomendando para este efecto un sistema de evaluación más orientador desarrollado por profesionales con formación profesional afín a la

carrera del docente evaluado y con mayor experiencia laboral; y en cuanto a la comunicación organizacional, implementar un sistema de comunicación más integral y democrático, que permita una comunicación en 360°, donde se exprese con facilidad las comunicaciones descendentes y ascendentes.

## Referencias bibliográficas

- Alfaro P. Bernnet (2015) "Satisfacción laboral de los docentes en la Universidad Científica del Sur, Villa el Salvador, 2015". Tesis para optar el grado académico de Magíster. Universidad César Vallejo. Trujillo – Perú.
- Alfaro, Leyton, Meza Y Sáenz (2012) "Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades". Tesis para obtener el grado de magister. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Alfaro, A., & Vecino, J. (1999). Revista de Psicología de Trabajo y las Organizaciones, 15 (1), 63-75
- Atalaya, M. (1995). Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado. Lima: UMNSM.
- Anaya Nieto, Daniel (2007) "Satisfacción laboral de los profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. Un estudio de ámbito nacional" Revista de Educación, 344. Septiembre-diciembre 2007, pp. 217-243. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Blog de WordPress.com.
- Alves, J (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista Psicología del Deporte. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133. Universitat de les Illes Balears - Universitat Autònoma de Barcelona
- Brunet, Luc. (2011) "El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias". Editorial Trillas, México. pág. 19
- Carro, R; y Gonzalez, D. (2016) "Administración de la calidad total". Universidad Mar del Plata. BB.AA.

- Castro M., Fernando (2003) "El proyecto de investigación y su esquema de elaboración". Editorial Uyapar, 2da Edición. Caracas – Venezuela. p. 144.
- Chiang, M. (2004). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción
- Chiavenato, Idalberto (2012) "Introducción a la teoría general de la administración" Edit. Mc Graw Hill. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Cotton y Hart (2003) "Bienestar ocupacional y desempeño: una revisión de la investigación en salud organizacional". Australian Psychologist, 38(2), 118-127.
- Cruz Córdor, María (2018) "Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de las Instituciones Educativas de la RED 06 de la UGEL N° 06 de Ate Vitarte 2014". Tesis para optar el grado de Magister. Universidad César Vallejo. Lima – Perú.
- Davis & Newstrom (1987) "El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. 2da ed. New York, EUA. Mc Graw Hill.
- Gestoso, C. G. (2012). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: Mc Graw-Hill.
- Goncalves, Alexis. (2000). "El Clima como término Organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá. Recuperado en: [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/maestria\\_en\\_educacion/desarrollo\\_y\\_com\\_en\\_los\\_r\\_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_en_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf)
- Güell M. Luisa (2014) "Estudio de la satisfacción laboral de los maestros". Tesis doctoral. Universitat Internacional de Catalunya. España.
- Hernández y Rodríguez, Sergio (2015) Introducción a la Administración: Un enfoque teórico práctico, Mc Graw Hill. México, DF.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista P. (2014). Metodología de la Investigación (5ª Ed). México: McGraw-Hill.
- Hinojosa R. (2014) en su estudio denominado "Satisfacción laboral del personal administrativo: El caso del Centro Universitario de Ciencias

- Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara (CUCEA - U de G) en México. Tesis de grado de magister. Universidad de Buenos Aires – Argentina.
- Hodgetts y Altman (1985) “Comportamiento en las organizaciones”. Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Katz, D & Kahn, R (1989) Psicología social de las organizaciones. 2da ed. México, D.F; México. Trillas.
- Laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios. Tesis (Doctorado en Gestión de Recursos Humanos). Madrid, España, Universidad de Málaga, Departamento de Gestión empresarial 2004.
- Llagueto Díaz, Luis Edgar; Becerra Camacho, Sol Karina (2014) “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014”. Licenciado en Administración. Universidad Privada del Norte. Cajamarca – Perú.
- Litwin, G. y Stinger, H.(1978) "Clima Organizacional", Simon & Schuster, N.Y,
- Maslow, Abraham (1987): Motivation and Personality. 3ª Edición. Harper y Row Publishers. New York
- Méndez Álvarez. (2006). Clima organizacional. Quito: PAX p.340.
- Palma, Sonia. (1999) Elaboración y Validación de Escala SL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. Teoría e Investigación en Psicología. Lima: Universidad Ricardo Palma. (IX) 1, 27-34.
- Pérez Porto, Julián y Merino, María (2008) Satisfacción laboral. Actualizado: 2012.
- Pérez Tenazoa, Néstor Oswaldo; Rivera Cardozo, Pedro Lito (2015) “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, período 2013”. Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos – Perú.
- Polanco E. (2014) Realizó un estudio denominado, “El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro

- Sula, Cortés". Para obtener el grado magister en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Tegucigalpa – Honduras.
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile. Chile.
- Robbins, Stephen P. (1999) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall: Pearson. Págs. 54-57.
- Robbins, S. (2001). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez. (2005). "Diagnóstico de comportamiento organizacional". México: Alfa Omega.p.500.
- Salcedo Vidal, Alberto (1990) —Métodos EstadísticosII. Editado por CONCYTEC. Lima – Perú.
- Sánchez C., H. y Reyes M., C. (2006). Metodología y diseños en investigación científica. Edit. Visión Universitaria. Lima – Perú. pp.222.
- Sanmartín Jiménez, Jenny Gabriela (2015) "El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral". Título de psicología industrial. Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador.
- Sánchez i H. y Reyes C. (2006). Metodología y diseños en investigación científica. Edit. Visión Universitaria. Lima – Perú. pp.222.
- Sánchez Dávila, Keller (2010) "Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las micro-redes, Cuñumbuque y Tabalosos – 2010". Grado académico de magíster en salud pública. Universidad Nacional de San Martín Tarapoto. Tarapoto – Perú.
- Schein, E. (1996). Psicología de la Organización. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Spector, P. E. (1997). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology, 13.
- Schultz, Duane, P, (1991). *Psicología Industrial*. México: Edit. Me Graw Hill
- Sierra Bravo, R. (2003). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios (14.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Thomson.

- Soto, E. (2006) Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones. México: Thomson Learning.
- Suarez, Marinés (2005). Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas. Editorial Paidós. BBAA – Argentina.
- Tamayo, M. (2003) —El proceso de la Investigación científica Edit. Limusa.- Cuarta Edición. México.
- Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol. IX, Nº I, Lima: Facultad Psicología URP Palma, Sonia. (2001).
- Werther, W. y Davis, K. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. México D.F.: McGraw Hill.
- Williams R., L. (2013) "Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública", Para obtener el grado de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

#### **Referencias electrónicas consultadas**

<http://www.definicionabc.com/general/desempeno.php>

<http://es.slideshare.net/conejo920/diseo-de-investigacion-no-experimental>

<http://www.abc.com.py/articulos/la-realizacion-personal-983804.html>

# **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
ESCUELA DE POST GRADO**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Título :** “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2017”

**Autores:** Lic. Isaac Renato Pacheco Menéndez

PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES DE	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACION Y MUESTRA
<p><b>Pregunta General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Hi. Existe relación significativa entre clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p> <p>H0. No existe relación significativa entre clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>	<p><b>Variable X</b></p> <p><b>Clima Organizacional</b></p>	<p>Realización Personal</p> <p>Involucramiento Laboral</p> <p>Supervisión</p> <p>Comunicación</p> <p>Condiciones Laborales</p>	<p>Personalidad. Motivos e intereses. Actitudes. Compromiso con la empresa y responsabilidad Liderazgo. Trato al personal Interés de los coordinadores. Comunicación Constante y efectiva. Ambiente físico, iluminación, ventilación, comodidad.</p>	<p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>Descriptivo – Correlacional, de tipo transversal.</p>	<p><b>Población</b></p> <p>Docentes FAyN</p> <p>Tamaño: 183 Docentes</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>124 Docentes de la FAyN</p>
<p><b>PREGUNTAS ESPECIFICAS</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de percepción del clima organizacional de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?</p> <p>¿Cuál es el nivel de la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>Determinar el nivel de percepción, que sobre el clima organizacional, tienen los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p> <p>Identificar el nivel de la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p><b>H<sub>1</sub>.</b> El nivel de la percepción del clima organizacional es bajo, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p> <p><b>H<sub>0</sub>.</b> El nivel de la percepción del clima organizacional, no es bajo, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p> <p><b>H<sub>2</sub>.</b> El nivel de la satisfacción laboral de los docentes, es bajo, en la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>	<p><b>Variable Y</b></p> <p><b>Satisfacción Laboral</b></p>	<p>Condiciones Físicas y Materiales Beneficios Laborales y Remunerativos Políticas Administrativas Relaciones Sociales Desarrollo Personal Desempeño de Tareas Relación con la Autoridad</p>	<p>Cuenta con ambiente físico cómodo. Cuenta con materiales, herramientas, equipos, etc. Sueldos y beneficios sociales y laborales. Normas laborales y organizacionales. Grupos y equipos de trabajo. Sensación de crecimiento tranquilidad en la empresa. Disposición para realizar el trabajo. Comunicación y trato de los coordinadores.</p>	<p><b>TIPO</b></p> <p><b>Tipo de Estudio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo Aplicada</li> <li>- Enfoque Cuantitativa</li> </ul> <p><b>Método de la Investigación:</b></p> <p>Descriptivo- Correlacional</p>	<p><b>Técnicas-instrumentos</b></p> <p>-Escala de Clima Laboral de Sonia Palma.</p> <p>-Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma.</p>

<p>¿Cómo se relaciona la dimensión realización personal, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la dimensión realización personal, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>	<p><b>H<sub>0</sub>.</b> El nivel de la satisfacción laboral de los docentes, no es bajo, en la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>				
<p>¿Cómo se relaciona la dimensión involucramiento laboral, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?</p>	<p>Medir la relación de la dimensión involucramiento laboral, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>	<p><b>H<sub>3</sub>.</b> Existe relación significativa de la dimensión realización personal, del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p> <p><b>H<sub>0</sub>.</b> No hay relación significativa de la dimensión realización personal, del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>				
<p>¿Cómo se relaciona la dimensión supervisión del clima, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?</p>	<p>Identificar la relación de la dimensión supervisión del clima, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>	<p><b>H<sub>4</sub>.</b> Existe relación significativa de la dimensión involucramiento laboral, del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p> <p><b>H<sub>0</sub>.</b> No hay relación de la dimensión involucramiento laboral, del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>				
<p>¿Cómo se relaciona la dimensión comunicación, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?</p>	<p>Determinar la relación entre la dimensión comunicación, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>	<p><b>H<sub>5</sub>.</b> Existe relación significativa de la dimensión supervisión, del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>				
	<p>Medir la relación que existe entre la dimensión condiciones laborales, del clima Organizacional, con las dimensiones de la</p>					

<p>¿Cómo se relaciona la dimensión condiciones laborales, del clima Organizacional, con las dimensiones de la satisfacción laboral, de los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018?</p>	<p>satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>	<p><b>H<sub>0</sub>.</b> No hay relación de la dimensión supervisión, del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p> <p><b>H<sub>1</sub>.</b> Existe relación significativa de la dimensión comunicación, del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p> <p><b>H<sub>0</sub>.</b> No existe relación significativa de la dimensión comunicación, del clima del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p> <p><b>H<sub>1</sub>.</b> Existe relación significativa de la dimensión condiciones laborales, del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p> <p><b>H<sub>0</sub>.</b> No hay relación significativa de la dimensión condiciones laborales, del clima Organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral, en los docentes de la Facultad de Administración y Negocios de una Universidad Privada de Lima, en el 2018.</p>					
---	--	---	--	--	--	--	--

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRIA EN EDUCACIÓN RECURSOS HUMANOS**  
**Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC**  
**De Sonia Palma**

**DATOS PERSONALES:**

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta.

Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

ALTERNATIVA	CONCEPTO
<b>1</b>	<b>Ninguno o Nunca</b>
<b>2</b>	<b>Poco</b>
<b>3</b>	<b>Regular o Algo</b>
<b>4</b>	<b>Mucho</b>
<b>5</b>	<b>Todo o Siempre</b>

N	PREGUNTA	Ninguno 1	Poco 2	Regular 3	Mucho 4	Siempre 5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					

N	PREGUNTA	Ninguno 1	Poco 2	Regular 3	Mucho 4	Siempre 5
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					

N	PREGUNTA	Ninguno 1	Poco 2	Regular 3	Mucho 4	Siempre 5
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					

<b>N</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Ninguno 1</b>	<b>Poco 2</b>	<b>Regular 3</b>	<b>Mucho 4</b>	<b>Siempre 5</b>
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

**Gracias por su colaboración....**

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRIA EN EDUCACIÓN RECURSOS HUMANOS**  
**Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL – SPC**

De Sonia Palma

Edad: \_\_\_\_\_

Género M ( ) F ( )

Estimado trabajador, con la finalidad de conocer cuál es su opinión acerca de su ambiente laboral. A continuación, te presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceremos nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista.

Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

ALERNATIVA		CONCEPTO
1	TD	<b>Total Desacuerdo</b>
2	D	<b>En Desacuerdo</b>
3	I	<b>Indeciso</b>
4	A	<b>Acuerdo</b>
5	TA	<b>Total Acuerdo</b>

Item	Preguntas	T	D	I	A	TA
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).					
7	Me siento mal con lo que gano.					

8	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.					
16	Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.					
17	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado(a).					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mi jefe.					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

DATA TABULADA DEL ESTUDIO

Items	ITEMS DE LA VARIABLE "X" ESCALA DE CLIMA LABORAL																																																		ALTERNATIVAS						
	Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
		1	2	3	4	5																																																			
1	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	0	2	1	5	0	
2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	4	2	2	2	3	2	0	2	1	3	0			
3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	5	0	0		
4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	4	1	7	6	0	
5	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	4	1	7	6	0
6	2	3	4	3	2	2	2	4	2	2	1	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	2	4	2	2	1	2	4	3	3	2	2	2	3	3	1	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	4	1	6	7	0
7	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	2	4	2	1	2	0	
8	1	3	4	4	2	3	2	4	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	3	4	4	2	3	2	4	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	1	1	2	3	2	3	3	3	1	8	1	1	6	0			
9	2	2	3	4	2	3	3	4	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	3	4	2	3	3	4	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1	2	4	0		
10	3	2	3	2	3	3	4	3	3	1	1	1	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	1	1	1	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	2	1	3	3	3	2	1	1	2	7	2	0		
11	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	1	1	3	3	1	3	3	2	2	1	1	2	3	0	0		
12	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	4	4	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	4	4	3	2	2	3	2	1	2	1	4	4	3	2	2	3	2	1	6	2	1	6	0
13	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1	4	4	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1	4	4	3	1	3	3	2	2	2	1	4	4	3	1	3	3	2	2	8	1	1	7	6	0	
14	2	2	4	4	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	0	2	3	4	0
15	3	2	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	4	2	2	3	3	3	1	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	1	2	1	5	0
16	3	2	4	4	3	2	2	4	2	3	2	1	2	3	4	1	2	2	3	3	3	2	4	4	3	2	2	4	2	3	2	1	2	3	4	1	2	2	3	3	2	1	2	3	4	1	2	2	3	3	6	2	0	1	5	9	0

17	1	2	3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	4	1	2	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	4	1	2	2	2	3	1	2	2	4	1	2	2	2	3	1	2	2	4	1	2	2	2	3	1	0	2	4	1	3	0
18	2	2	3	3	2	3	2	4	3	1	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	3	1	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	9	2	1	4	5	0
19	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3	4	1	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3	4	1	1	3	2	2	2	1	3	3	4	1	1	3	2	2	9	2	1	5	3	0									
20	2	2	4	2	4	2	3	3	4	2	1	2	3	4	5	2	1	3	3	2	2	2	4	2	4	2	3	3	4	2	1	2	3	4	5	2	1	3	3	2	1	3	3	2	6	1	1	3	3	2	6	1	1	3	9	3									
21	2	3	4	3	4	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	1	2	1	3	2	2	3	4	3	4	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	1	2	1	3	2	1	3	3	4	3	1	2	1	3	2	9	1	8	1	6	7	0								
22	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	4	3	3	2	1	1	4	3	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	4	3	3	2	1	1	4	3	3	2	4	3	3	2	1	1	4	3	6	2	1	6	8	0									
23	2	3	2	4	4	2	3	2	2	1	3	3	4	3	2	3	2	4	1	4	2	3	2	4	4	2	3	2	2	1	3	3	4	3	2	3	2	4	1	4	3	3	4	3	2	3	2	4	1	4	5	1	6	1	6	1	3	0							
24	2	2	3	4	2	3	2	3	3	1	3	2	4	2	2	3	1	3	1	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	1	3	2	4	2	2	3	1	3	1	3	3	2	4	2	2	3	1	3	1	3	8	1	7	2	0	5	0								
25	2	3	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	4	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	4	2	1	3	2	3	2	3	1	4	4	2	1	3	2	3	2	3	8	1	7	1	7	8	0								
26	2	2	4	3	2	2	4	3	3	1	1	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	4	3	3	1	1	1	3	2	3	2	2	3	2	3	1	1	3	2	3	2	2	3	2	3	8	2	0	1	8	4	0									
27	2	2	4	2	2	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	1	4	2	2	4	2	2	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	1	4	2	2	3	3	2	1	2	3	1	4	6	2	1	1	7	0									
28	3	2	4	2	3	2	2	4	2	2	2	3	4	3	4	1	1	2	1	3	3	2	4	2	3	2	2	4	2	2	2	3	4	3	4	1	1	2	1	3	2	3	4	3	4	1	1	2	1	3	9	1	8	1	3	1	0								
29	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	5	3	2	1	1	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	5	3	2	1	1	1	2	3	2	2	5	3	2	1	1	1	2	3	9	2	2	1	6	0	3								
30	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	1	4	1	3	1	2	2	1	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	1	4	1	3	1	2	2	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	0	5	0					
31	1	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	1	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	8	1	7	2	1	4	0								
32	2	2	3	4	4	2	2	3	2	3	4	1	4	4	3	2	2	2	3	1	2	2	3	4	4	2	2	3	2	3	4	1	4	4	3	2	2	2	3	1	4	1	4	4	3	2	2	2	3	1	6	1	9	1	2	1	3	0							
33	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	3	3	1	2	4	4	3	2	2	3	3	3	1	3	2	1	0	6	0									
34	2	3	2	3	3	2	2	4	2	2	1	3	5	3	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	2	1	3	5	3	2	2	3	3	4	2	1	3	5	3	2	2	3	3	4	2	3	2	1	8	5	3									
35	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	5	3	2	2	3	3	4	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	5	3	2	2	3	3	4	2	1	1	5	3	2	2	3	3	4	2	8	2	1	5	3	3									
36	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	4	3	2	2	3	3	3	2	2	1	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	0								
37	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	4	3	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	4	3	1	2	3	3	3	3	3	1	1	4	3	1	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	0								
38	2	2	4	3	2	2	3	4	3	1	2	1	3	2	2	3	4	4	3	4	2	2	4	3	2	2	3	4	3	1	2	1	3	2	2	3	4	4	3	4	2	1	3	2	2	3	4	4	3	4	5	1	7	1	5	1	3	0							

39	2	2	4	2	2	2	3	3	3	1	3	1	3	2	3	1	5	4	2	4	2	2	4	2	2	3	3	3	1	3	1	3	2	3	1	5	4	2	4	3	1	3	2	3	1	5	4	2	4	8	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{5}$	8	3		
40	2	3	4	2	2	2	3	2	3	1	3	1	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	4	2	2	2	3	2	3	1	3	1	3	3	2	1	2	3	2	3	3	1	3	3	2	1	2	3	2	3	8	$\frac{1}{9}$	$\frac{1}{2}$	2	0	
41	2	3	4	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3	4	3	1	2	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3	4	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	8	$\frac{1}{2}$	$\frac{2}{5}$	5	0						
42	1	2	4	3	2	2	3	3	4	1	1	2	3	4	3	3	2	3	2	3	1	2	4	3	2	2	3	3	4	1	1	2	3	4	3	3	2	3	2	3	1	2	3	4	3	3	2	3	7	$\frac{1}{5}$	$\frac{2}{1}$	7	0			
43	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	3	4	3	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	3	4	3	2	2	3	3	1	2	3	3	4	3	2	2	3	7	$\frac{2}{1}$	$\frac{1}{9}$	3	0		
44	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	1	2	4	2	4	2	2	2	4	3	3	$\frac{3}{1}$	7	9	0
45	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	4	2	0	$\frac{2}{5}$	$\frac{1}{7}$	8	0	
46	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	4	1	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	4	1	3	2	3	2	2	2	3	2	4	1	3	2	3	2	3	$\frac{2}{1}$	$\frac{2}{1}$	5	0	
47	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	1	3	3	3	2	2	2	3	2	4	1	3	3	3	2	3	$\frac{2}{4}$	$\frac{2}{0}$	3	0	
48	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	4	1	3	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	4	1	3	1	2	2	2	3	4	2	4	1	3	1	2	2	6	$\frac{2}{2}$	$\frac{1}{6}$	6	0	
49	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	4	2	3	1	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	4	2	3	1	2	1	2	3	1	3	4	2	3	1	2	1	2	3	9	$\frac{2}{1}$	$\frac{1}{7}$	3	0	
50	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	5	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	5	2	4	2	2	3	2	3	1	1	5	2	4	2	2	3	2	3	6	$\frac{2}{4}$	$\frac{1}{4}$	3	3	
51	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	5	2	3	3	2	3	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	5	2	3	3	2	3	2	2	3	2	5	2	3	3	2	3	0	$\frac{2}{7}$	$\frac{1}{8}$	2	3	
52	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	2	3	2	3	2	0	$\frac{2}{5}$	$\frac{2}{2}$	3	0	
53	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	$\frac{2}{2}$	$\frac{2}{5}$	0	0	
54	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	$\frac{2}{4}$	$\frac{1}{7}$	6	0		
55	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	1	2	2	3	3	1	2	4	3	4	1	2	2	3	3	6	$\frac{2}{1}$	$\frac{1}{7}$	6	0	
56	2	3	4	3	2	2	2	4	2	2	1	2	4	3	3	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	2	2	4	2	2	1	2	4	3	3	2	1	2	3	3	1	2	4	3	3	2	1	2	3	3	6	$\frac{2}{1}$	$\frac{1}{6}$	7	0	
57	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	$\frac{2}{4}$	$\frac{2}{1}$	2	0	
58	1	3	4	4	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	3	4	4	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	2	3	2	3	2	3	3	3	1	8	$\frac{1}{7}$	$\frac{2}{1}$	4	0	
59	2	2	3	4	2	3	3	4	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	3	4	2	3	3	4	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	1	$\frac{1}{1}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{2}{1}$	4	0	
60	3	2	3	2	3	3	4	3	3	1	1	1	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	1	1	1	3	3	2	1	3	3	3	2	1	1	3	3	2	1	1	3	3	2	$\frac{1}{1}$	$\frac{1}{0}$	$\frac{2}{7}$	2	0	

61	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	1	1	3	3	1	3	3	2	2	1	1	6	2	3	0	0				
62	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	4	4	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	4	4	3	2	2	3	2	1	2	1	4	4	3	2	2	3	2	1	6	2	4	1	4	6	0					
63	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1	4	4	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1	4	4	3	1	3	3	2	2	2	1	4	4	3	1	3	3	2	2	8	1	9	1	7	6	0			
64	2	2	4	4	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	2	3	4	0						
65	3	2	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	4	2	2	3	3	3	1	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	1	2	1	5	0			
66	3	2	4	4	3	2	2	4	2	3	2	1	2	3	4	1	2	2	3	3	3	2	4	4	3	2	2	4	2	3	2	1	2	3	4	1	2	2	3	3	2	1	2	3	4	1	2	2	3	3	6	2	0	1	5	9	0			
67	1	2	3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	4	1	2	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	4	1	2	2	2	3	1	2	2	2	4	1	2	2	2	3	1	0	2	4	1	3	3	0		
68	2	2	3	3	2	3	2	4	3	1	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	3	1	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	2	9	2	1	4	5	0		
69	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3	4	1	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3	4	1	1	3	2	2	2	1	3	3	4	1	1	3	2	2	9	2	3	1	5	3	0			
70	2	2	4	2	4	2	3	3	4	2	1	2	3	4	5	2	1	3	3	2	2	2	4	2	4	2	3	3	4	2	1	2	3	4	5	2	1	3	3	2	1	2	3	4	5	2	1	3	3	2	6	1	9	1	3	9	3			
71	2	3	4	3	4	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	1	2	1	3	2	2	3	4	3	4	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	1	2	1	3	2	1	3	3	4	3	1	2	1	3	2	9	1	8	1	6	7	0			
72	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	4	3	3	2	1	1	4	3	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	4	3	3	2	1	1	4	3	3	2	4	3	3	2	1	1	4	3	6	2	0	1	6	8	0			
73	2	3	2	4	4	2	3	2	2	1	3	3	4	3	2	3	2	4	1	4	2	3	2	4	4	2	3	2	2	1	3	3	4	3	2	3	2	4	1	4	3	3	4	3	2	3	2	4	1	4	5	1	6	1	6	1	3	0		
74	2	2	3	4	2	3	2	3	3	1	3	2	4	2	2	3	1	3	1	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	1	3	2	4	2	2	3	1	3	1	3	3	2	4	2	2	3	1	3	1	3	8	1	7	2	0	5	0			
75	2	3	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	4	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	1	1	4	4	2	1	3	2	3	2	3	1	4	4	2	1	3	2	3	2	3	8	1	7	1	7	8	0			
76	2	2	4	3	2	2	4	3	3	1	1	1	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	4	3	2	2	4	3	3	1	1	1	3	2	3	2	2	3	2	3	1	1	3	2	3	2	2	3	2	3	8	2	0	1	8	4	0			
77	2	2	4	2	2	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	1	4	2	2	4	2	2	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	1	4	2	2	3	3	2	1	2	3	1	4	6	2	6	1	1	7	0			
78	3	2	4	2	3	2	2	4	2	2	2	3	4	3	4	1	1	2	1	3	3	2	4	2	3	2	2	4	2	2	2	3	4	3	4	1	1	2	1	3	2	3	4	3	4	1	1	2	1	3	9	1	8	1	3	1	0			
79	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	5	3	2	1	1	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	5	3	2	1	1	1	2	3	2	2	5	3	2	1	1	1	2	3	9	2	2	1	6	0	3			
80	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	1	4	1	3	1	2	2	1	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	1	4	1	3	1	2	2	1	2	3	1	4	1	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	0	5	0
81	1	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	1	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	3	1	3	3	1	2	2	3	2	8	1	7	1	1	4	0				
82	2	2	3	4	4	2	2	3	2	3	4	1	4	4	3	2	2	2	3	1	2	2	3	4	4	2	2	3	2	3	4	1	4	4	3	2	2	2	3	1	4	1	4	4	3	2	2	2	3	1	6	1	9	1	2	0				

83	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	3	3	1	2	4	4	3	2	2	3	3	1	3	2	2	2	0	6	0						
84	2	3	2	3	3	2	2	4	2	2	1	3	5	3	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	2	1	3	5	3	2	2	3	3	4	2	1	3	5	3	2	2	3	3	4	2	3	2	1	8	5	3						
85	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	5	3	2	2	3	3	4	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	5	3	2	2	3	3	4	2	1	1	5	3	2	2	3	3	4	2	8	2	1	5	3	3							
86	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	4	3	2	2	3	3	3	2	2	1	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	0							
87	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	4	3	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	4	3	1	2	3	3	3	3	1	1	4	3	1	2	3	3	3	1	1	3	3	0								
88	2	2	4	3	2	2	3	4	3	1	2	1	3	2	2	3	4	4	3	4	2	2	4	3	2	2	3	4	3	1	2	1	3	2	2	3	4	4	3	4	2	1	3	2	2	3	4	4	3	4	5	1	1	3	0							
89	2	2	4	2	2	2	3	3	3	1	3	1	3	2	3	1	4	4	2	4	2	2	4	2	2	3	3	3	1	3	1	3	2	3	1	4	4	2	4	3	1	3	2	3	1	4	4	2	4	8	1	6	1	5	1	0						
90	2	3	4	2	2	2	3	2	3	1	3	1	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	4	2	2	2	3	2	3	1	3	1	3	3	2	1	2	3	2	3	3	1	3	3	2	1	2	3	2	3	8	1	9	2	1	2	0					
91	2	3	4	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3	4	3	1	2	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3	4	3	1	2	3	3	3	1	2	3	4	3	1	2	3	3	3	8	1	2	5	5	0						
92	1	2	4	3	2	2	3	3	4	1	1	2	3	4	3	3	2	3	2	3	1	2	4	3	2	2	3	3	4	1	1	2	3	4	3	3	2	3	2	3	1	2	3	4	3	3	2	3	2	3	7	1	5	2	1	7	0					
93	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	3	4	3	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	3	4	3	2	2	3	3	1	2	3	3	4	3	2	2	3	3	7	2	1	9	3	0						
94	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	4	3	4	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	4	3	4	2	2	2	4	3	1	2	4	3	4	2	2	2	4	3	3	2	8	1	0	9	0					
95	3	3	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	3	3	2	3	2	4	2	0	2	3	1	9	8	0
96	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	4	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	4	1	3	2	3	2	2	2	3	2	4	1	3	2	3	2	3	1	9	2	3	5	0				
97	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	1	3	3	3	2	2	2	3	2	4	1	3	3	3	2	3	2	3	4	2	0	2	2	3	0		
98	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	4	1	3	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	4	1	3	1	2	2	2	3	4	2	4	1	3	1	2	2	6	2	2	1	6	6	0					
99	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	4	2	3	1	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	4	2	3	1	2	1	2	3	1	3	4	2	3	1	2	1	2	3	9	2	1	7	3	0						
100	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	5	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	5	2	4	2	2	3	2	3	1	1	5	2	4	2	2	3	2	3	6	2	4	1	4	3	3					
101	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	3	0	2	7	1	8	5	0					
102	2	3	3	3	2	2	2	3	3	5	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	5	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	0	2	6	1	9	3	2						
103	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	5	0	0					
104	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	4	1	7	6	0					

105	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	1	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	1	7	6	0			
106	2	3	4	3	2	2	2	4	2	2	1	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	4	2	2	1	2	4	3	3	2	2	2	3	3	1	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	4	1	6	7	0			
107	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	1	2	2	0				
108	1	3	4	4	2	3	2	4	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	3	4	4	2	3	2	4	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	2	3	2	3	3	3	1	8	1	7	1	9	6	0										
109	2	2	3	4	2	3	3	4	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	3	4	2	3	3	4	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1	4	1	9	4	0								
110	3	2	3	2	3	3	4	3	3	1	1	1	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	1	1	1	3	3	2	1	3	3	3	2	1	1	3	3	2	1	3	3	3	2	1	1	0	7	2	0									
111	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	1	1	3	3	1	3	3	2	2	1	1	6	2	3	0	0									
112	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	4	4	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	4	4	3	2	2	3	2	1	2	1	4	4	3	2	2	3	2	1	6	2	4	1	4	6	0								
113	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1	4	4	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1	4	4	3	1	3	3	2	2	2	1	4	4	3	1	3	3	2	2	8	1	9	1	7	6	0								
114	2	2	4	4	2	2	2	2	3	1	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	2	2	2	3	1	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	5	1	8	2	3	4	0									
115	3	2	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	4	2	2	3	3	3	1	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	1	1	2	5	0								
116	3	2	4	4	3	2	2	4	2	1	2	1	2	3	4	1	2	2	3	3	3	2	4	4	3	2	2	4	2	1	2	1	2	3	4	1	2	2	3	3	2	1	2	3	4	1	2	2	3	3	8	2	0	1	3	9	0								
117	1	2	3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	4	1	2	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	4	1	2	2	2	3	1	2	2	2	4	1	2	2	2	3	1	0	9	1	3	3	0								
118	2	2	3	3	2	3	2	4	3	1	2	2	5	2	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	3	1	2	2	5	2	4	2	2	3	2	3	2	2	5	2	4	2	2	3	2	3	2	2	1	4	5	3									
119	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3	4	1	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	3	3	4	1	1	3	2	2	2	1	3	3	4	1	1	3	2	2	9	9	1	5	3	0										
120	2	2	4	2	4	2	3	3	4	2	1	2	3	4	5	2	1	3	3	2	2	2	4	2	4	2	3	3	4	2	1	2	3	4	5	2	1	3	3	2	1	2	3	4	5	2	1	3	3	2	6	6	1	3	9	3									
121	2	3	4	3	4	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	1	2	1	3	2	2	3	4	3	4	2	2	2	2	1	3	3	4	3	1	2	1	3	2	1	3	3	4	3	1	2	1	3	2	9	9	1	6	7	0										
122	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	4	3	3	2	1	1	4	3	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	4	3	3	2	1	1	4	3	3	2	4	3	3	2	1	1	4	3	6	6	1	6	8	0									
123	2	3	1	4	4	2	3	2	2	1	3	3	4	3	2	3	2	4	1	4	2	3	1	4	4	2	3	2	2	1	3	3	4	3	2	3	2	4	1	4	3	3	4	3	2	3	2	4	1	4	7	7	1	6	1	3	0								
124	2	2	3	4	2	3	2	3	3	1	3	2	4	2	2	3	1	3	1	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	1	3	2	4	2	2	3	1	3	1	3	3	2	4	2	2	3	1	3	1	3	8	1	7	2	0	5	0								
AL T 1	14	0	1	0	0	0	0	0	0	44	61	46	0	2	4	46	17	12	12	13	14	0	1	0	0	0	0	0	44	6	1	4	6	0	2	4	46	17	12	1	2	13	6	1	4	6	0	2	4	4	6	1	7	1	2	1	2	1	3	2	3	0	3	0	
AL T 2	88	87	23	26	69	92	63	28	81	70	44	57	8	40	28	64	63	37	39	39	88	87	2	2	6	9	2	6	3	2	8	1	70	4	4	5	7	8	40	2	8	64	63	37	3	9	39	4	4	5	7	8	4	2	6	6	3	3	3	3	0	0	0	0	0

AL T3	22	37	60	69	42	32	53	74	34	9	17	17	61	64	48	14	40	68	62	63	22	37	6	6	4	3	5	7	3	9	1	1	61	64	4	14	40	68	6	63	1	1	6	6	4	1	4	6	6	6	0	0	0	0	0	
AL T4	0	0	40	29	13	0	8	22	9	0	2	4	46	18	40	0	3	7	11	9	0	0	4	2	1	0	8	2	9	0	2	4	46	18	4	0	0	3	7	1	9	2	4	4	1	4	0	3	7	1	9	0	3	3	3	0
AL T5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	9	0	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	9	0	4	0	1	0	0	0	0	0	9	0	4	0	1	0	0	0	5	0	0	3	0	

Items	ITEMS DE LA VARIABLE "Y" ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL																																			ALTERNATIVAS								
	Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Nu nca	Cas i nun ca	Av eces	Cas i si em pre	Sie mpr e		
		1	2	3	4	5																																						
1	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	2	4	1	1	4	0			
2	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	2	4	1	1	4	0			
3	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	1	2	6	0			
4	2	1	3	2	2	2	2	4	1	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	1	3	2	2	2	2	4	1	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	1	2	6	0			
5	2	1	3	2	1	2	3	3	1	2	3	4	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2	1	2	3	3	1	2	3	4	2	2	2	3	3	3	6	1	4	2	0			
6	2	1	2	2	1	1	2	4	2	2	2	5	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	1	1	2	4	2	2	2	5	2	2	2	3	3	3	6	2	0	6	2	2		
7	2	2	3	2	1	1	2	3	2	3	2	4	3	3	2	4	3	4	2	2	3	2	1	1	2	3	2	3	2	4	3	3	2	4	3	4	4	1	2	6	0			
8	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	2	2	4	1	4	4	0			
9	2	2	3	3	1	1	3	4	1	3	2	5	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	3	4	1	3	2	5	2	3	2	3	2	3	6	1	4	2	2			
10	2	1	4	3	1	2	2	4	1	3	3	4	2	1	3	3	1	3	2	1	4	3	1	2	2	4	1	3	3	4	2	1	3	3	1	3	1	0	8	1	6	0		
11	2	2	4	2	1	2	2	5	2	2	3	5	3	2	2	5	2	3	2	2	4	2	1	2	2	5	2	2	3	5	3	2	2	5	2	3	2	0	2	6	2	6		
12	2	2	4	3	2	2	2	5	2	4	3	4	3	2	3	5	1	3	2	2	4	3	2	2	2	5	2	4	3	4	3	2	3	5	1	3	2	1	4	1	6	4		
13	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	1	5	4	3	2	4	3	2	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	1	5	4	3	2	4	3	2	6	1	6	6	2			
14	2	1	4	2	2	1	1	4	2	2	1	4	2	3	3	5	3	2	2	1	4	2	2	1	1	4	2	2	1	4	2	3	3	5	3	2	8	1	4	6	2			
15	2	2	4	2	1	1	1	5	1	1	2	4	2	3	4	4	1	2	2	2	4	2	1	1	1	5	1	1	2	4	2	3	4	4	1	2	1	2	8	2	2			
16	3	2	1	3	2	2	1	4	1	1	2	4	3	3	3	5	3	4	3	2	1	3	2	2	1	4	1	1	2	4	3	3	3	5	3	4	8	8	1	2	6	2		
17	3	2	1	3	2	2	1	4	2	1	2	4	3	4	4	4	3	4	3	2	1	3	2	2	1	4	2	1	2	4	3	4	4	4	4	3	4	6	1	8	1	0	2	0

18	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	4	3	1	5	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	4	3	1	5	3	3	4	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{6}$	2	2
19	1	3	2	2	1	3	2	4	1	1	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	2	2	1	3	2	4	1	1	3	3	4	3	3	4	3	3	8	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{6}$	6	0
20	1	2	2	2	1	2	1	4	1	2	3	3	4	2	4	5	4	2	1	2	2	2	1	2	1	4	1	2	3	3	4	2	4	5	4	2	8	$\frac{1}{4}$	4	8	2
21	1	2	3	1	3	3	2	5	1	2	3	4	1	2	3	5	4	2	1	2	3	1	3	3	2	5	1	2	3	4	1	2	3	5	4	2	8	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{0}$	4	4
22	1	2	3	1	3	2	2	4	2	2	2	4	1	4	2	5	2	2	1	2	3	1	3	2	2	4	2	2	2	4	1	4	2	5	2	2	6	$\frac{1}{8}$	4	6	2
23	2	1	3	1	2	3	2	4	1	2	2	4	3	1	3	5	3	2	2	1	3	1	2	3	2	4	1	2	2	4	3	1	3	5	3	2	8	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{0}$	4	2
24	2	1	3	1	3	2	2	4	2	2	2	3	2	1	3	5	3	2	2	1	3	1	3	2	2	4	2	2	2	3	2	1	3	5	3	2	6	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{0}$	2	2
25	3	2	3	1	3	3	3	4	2	3	2	4	3	4	3	5	4	2	3	2	3	1	3	3	3	4	2	3	2	4	3	4	3	5	4	2	2	8	$\frac{1}{6}$	8	2
26	4	2	4	2	2	1	3	3	3	2	2	5	3	3	4	5	4	2	4	2	4	2	2	1	3	3	3	2	2	5	3	3	4	5	4	2	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{0}$	8	4
27	2	2	4	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	2	2	4	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	2	8	$\frac{2}{0}$	4	2
28	2	2	4	3	1	3	3	3	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	3	1	3	3	3	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	2	8	$\frac{1}{8}$	8	0
29	2	2	3	1	1	3	3	4	2	5	3	4	2	2	3	4	3	2	2	2	3	1	1	3	3	4	2	5	3	4	2	2	3	4	3	2	4	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	6	2
30	3	2	3	2	2	4	3	4	2	2	2	4	3	2	4	4	2	3	3	2	3	2	2	4	3	4	2	2	2	4	3	2	4	4	2	3	0	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{0}$	0
31	1	2	3	3	3	2	3	5	2	2	3	5	3	2	3	5	2	3	1	2	3	3	3	2	3	5	2	2	3	5	3	2	3	5	2	3	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{6}$	0	6
32	1	3	5	2	2	2	2	3	1	2	2	4	3	2	4	5	1	3	1	3	5	2	2	2	2	3	1	2	2	4	3	2	4	5	1	3	6	$\frac{1}{4}$	8	4	4
33	2	3	3	1	2	2	2	5	1	3	1	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	5	1	3	1	4	4	3	3	3	3	2	6	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{4}$	4	2
34	2	4	3	2	2	2	1	4	2	1	1	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	2	2	2	1	4	2	1	1	3	2	3	3	4	3	3	6	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	6	0
35	2	3	5	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	3	2	4	4	1	2	3	5	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	3	2	4	4	1	4	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{6}$	4	2
36	2	2	3	4	3	3	1	4	1	3	2	3	2	3	2	5	4	3	2	2	3	4	3	3	1	4	1	3	2	3	2	3	2	5	4	3	4	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{4}$	6	2
37	3	2	3	3	1	2	1	5	1	4	2	3	3	2	3	4	4	2	3	2	3	3	1	2	1	5	1	4	2	3	3	2	3	4	4	2	6	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{2}$	6	2
38	3	4	2	2	1	1	1	4	1	1	3	3	3	2	3	4	3	1	3	4	2	2	1	1	1	4	1	1	3	3	3	2	3	4	3	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	6	0	
39	4	3	2	2	1	1	2	5	2	1	2	4	4	2	2	3	3	2	4	3	2	2	1	1	2	5	2	1	2	4	4	2	2	3	3	2	6	$\frac{1}{6}$	6	6	2

40	4	3	2	1	1	1	2	4	1	2	3	4	4	2	2	4	2	3	4	3	2	1	1	1	2	4	1	2	3	4	4	2	2	4	2	3	8	$\frac{1}{2}$	6	$\frac{1}{0}$	0	
41	2	2	2	2	2	1	2	5	2	2	1	4	4	3	3	4	2	3	2	2	2	2	1	2	5	2	2	1	4	4	3	3	4	2	3	4	$\frac{1}{8}$	6	6	2		
42	3	2	2	1	2	2	3	4	2	2	1	3	4	3	3	5	2	2	3	2	2	1	2	2	3	4	2	2	1	3	4	3	3	5	2	2	4	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{0}$	4	2	
43	3	2	2	1	3	2	3	5	2	1	1	3	4	3	2	5	1	2	3	2	2	1	3	2	3	5	2	1	1	3	4	3	2	5	1	2	8	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{0}$	2	4	
44	2	2	3	2	3	3	3	4	1	1	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	1	1	4	4	3	3	3	4	3	2	4	8	$\frac{1}{6}$	8	0	
45	2	2	3	2	1	3	4	4	1	1	4	4	3	4	2	4	3	2	2	2	3	2	1	3	4	4	1	1	4	4	3	4	2	4	3	2	6	$\frac{1}{0}$	8	$\frac{1}{2}$	0	
46	2	2	3	2	1	2	4	4	1	3	1	5	4	5	3	3	4	2	2	2	3	2	1	2	4	4	1	3	1	5	4	5	3	3	4	2	6	$\frac{1}{0}$	8	8	4	
47	2	1	1	3	4	2	4	4	1	3	2	4	4	1	3	4	3	2	2	1	1	3	4	2	4	4	1	3	2	4	4	1	3	4	3	2	8	8	8	$\frac{1}{2}$	0	
48	2	1	1	3	1	2	3	4	1	3	3	3	4	3	3	4	3	1	2	1	1	3	1	2	3	4	1	3	3	3	4	3	3	4	3	1	$\frac{1}{0}$	4	$\frac{1}{6}$	6	0	
49	2	1	1	3	1	1	4	5	1	3	1	3	3	4	3	3	3	3	2	1	1	3	1	1	4	5	1	3	1	3	3	4	3	3	3	3	$\frac{1}{2}$	2	$\frac{1}{6}$	4	2	
50	1	1	3	3	2	3	4	5	1	3	1	4	3	4	3	4	3	2	1	1	3	3	2	3	4	5	1	3	1	4	3	4	3	4	3	2	8	4	$\frac{1}{4}$	8	2	
51	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	2	3	4	3	2	4	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{2}$	4	0	
52	2	5	3	5	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	5	3	5	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	4	4
53	2	1	3	2	5	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	1	3	2	5	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{6}$	4	2
54	2	1	3	2	2	2	5	4	1	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	1	3	2	2	2	5	4	1	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	6	2	
55	2	1	3	2	1	1	3	3	1	2	3	4	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2	1	1	3	3	1	2	3	4	2	2	2	3	3	3	8	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	2	0	
56	2	1	2	2	5	1	2	4	2	2	2	5	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	5	1	2	4	2	2	2	5	2	2	2	3	3	3	4	$\frac{2}{0}$	6	2	4	
57	2	2	3	2	1	1	2	5	2	3	2	4	3	3	2	4	3	4	2	2	3	2	1	1	2	5	2	3	2	4	3	3	2	4	3	4	4	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{0}$	6	2	
58	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	2	2	4	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	4	0	
59	2	2	3	3	1	1	3	4	5	3	2	5	2	5	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	3	4	5	3	2	5	2	5	2	3	2	3	4	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2	6	
60	2	1	4	3	2	2	2	4	1	3	3	4	2	1	3	3	5	3	2	1	4	3	2	2	2	4	1	3	3	4	2	1	3	3	5	3	6	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{2}$	6	2	
61	2	2	4	2	1	2	2	5	2	2	3	5	3	2	2	5	2	3	2	2	4	2	1	2	2	5	2	2	3	5	3	2	2	5	2	3	2	$\frac{2}{0}$	6	2	6	

62	2	2	4	3	2	2	2	5	2	4	3	4	3	2	3	5	1	3	2	2	4	3	2	2	5	2	4	3	4	3	2	3	5	1	3	2	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{0}$	6	4		
63	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	1	5	4	3	2	4	3	2	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	1	5	4	3	2	4	3	2	6	$\frac{1}{6}$	6	6	2	
64	2	1	4	2	2	1	1	4	2	2	1	4	2	3	3	5	3	2	2	1	4	2	2	1	1	4	2	2	1	4	2	3	3	5	3	2	8	$\frac{1}{4}$	6	6	2	
65	2	2	4	2	1	1	1	5	1	1	2	4	2	3	4	4	1	2	2	2	4	2	1	1	1	5	1	1	2	4	2	3	4	4	1	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2	8	2	
66	3	2	1	3	2	2	1	4	1	1	2	4	3	3	3	5	3	4	3	2	1	3	2	2	1	4	1	1	2	4	3	3	3	5	3	4	8	8	$\frac{1}{2}$	6	2	
67	3	2	1	1	2	2	1	4	2	1	2	4	3	4	4	4	3	4	3	2	1	1	2	2	1	4	2	1	2	4	3	4	4	4	4	3	4	8	$\frac{1}{0}$	6	$\frac{1}{2}$	0
68	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	4	3	1	5	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	4	3	1	5	3	3	4	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{6}$	2	2	
69	1	3	2	2	1	3	2	4	2	1	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	2	2	1	3	2	4	2	1	3	3	4	3	3	4	3	3	6	8	$\frac{1}{6}$	6	0	
70	1	2	2	2	1	2	1	4	1	2	3	3	4	2	4	5	4	2	1	2	2	2	1	2	1	4	1	2	3	3	4	2	4	5	4	2	8	$\frac{1}{4}$	4	8	2	
71	1	2	3	1	3	3	2	5	1	2	3	4	1	2	3	5	4	2	1	2	3	1	3	3	2	5	1	2	3	4	1	2	3	5	4	2	8	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{0}$	4	4	
72	1	2	3	1	1	2	2	4	2	2	2	4	1	4	2	5	2	2	1	2	3	1	1	2	2	4	2	2	2	4	1	4	2	5	2	2	8	$\frac{1}{8}$	2	6	2	
73	2	1	3	1	2	3	2	4	2	2	2	4	3	1	3	5	3	2	2	1	3	1	2	3	2	4	2	2	2	4	3	1	3	5	3	2	6	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{0}$	4	2	
74	2	1	3	1	3	2	2	4	2	2	2	3	2	1	3	5	3	2	2	1	3	1	3	2	2	4	2	2	2	3	2	1	3	5	3	2	6	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{0}$	2	2	
75	3	2	3	5	3	3	3	4	2	3	2	4	3	4	3	5	4	2	3	2	3	5	3	3	3	4	2	3	2	4	3	4	3	5	4	2	0	8	$\frac{1}{6}$	8	4	
76	4	2	4	2	2	1	3	3	3	2	2	5	3	3	4	5	4	2	4	2	4	2	2	1	3	3	3	2	2	5	3	3	4	5	4	2	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{0}$	8	4	
77	2	2	4	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	2	2	4	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	2	8	$\frac{2}{0}$	4	2		
78	2	2	4	3	1	3	3	3	3	4	2	3	2	3	5	4	3	3	2	2	4	3	1	3	3	3	3	4	2	3	2	3	5	4	3	3	2	8	$\frac{1}{8}$	6	2	
79	2	2	3	1	1	3	3	4	2	5	3	4	2	2	3	4	3	2	2	2	3	1	1	3	3	4	2	5	3	4	2	2	3	4	3	2	4	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	6	2	
80	3	2	3	2	2	4	3	4	2	2	2	4	3	2	4	4	2	3	3	2	3	2	2	4	3	4	2	2	2	4	3	2	4	4	2	3	0	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{0}$	0	
81	1	2	3	3	3	2	3	5	2	2	3	5	3	2	3	5	2	3	1	2	3	3	3	2	3	5	2	2	3	5	3	2	3	5	2	3	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{6}$	0	6	
82	1	3	5	2	2	2	2	3	1	2	2	4	3	2	4	5	1	3	1	3	5	2	2	2	2	3	1	2	2	4	3	2	4	5	1	3	6	$\frac{1}{4}$	8	4	4	
83	2	3	3	1	2	2	2	5	1	3	1	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	5	1	3	1	4	4	3	3	3	3	2	6	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{4}$	4	2

84	2	4	3	2	2	2	1	4	2	1	1	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	2	2	2	1	4	2	1	1	3	2	3	3	4	3	3	6	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	6	0
85	2	3	5	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	3	2	4	4	1	2	3	5	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	3	2	4	4	1	4	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{6}$	4	2
86	2	2	3	4	3	3	1	4	1	3	2	3	2	3	2	5	4	3	2	2	3	4	3	3	1	4	1	3	2	3	2	3	2	5	4	3	4	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{4}$	6	2
87	3	2	3	3	1	2	1	5	1	4	2	3	3	2	3	4	4	2	3	2	3	3	1	2	1	5	1	4	2	3	3	2	3	4	4	2	6	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{2}$	6	2
88	3	4	2	2	1	1	1	4	1	1	3	3	3	2	3	4	3	1	3	4	2	2	1	1	1	4	1	1	3	3	3	2	3	4	3	1	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{2}$	6	0
89	4	3	2	2	1	1	2	5	1	1	2	4	4	2	2	3	3	2	4	3	2	2	1	1	2	5	1	1	2	4	4	2	2	3	3	2	8	$\frac{1}{4}$	6	6	2
90	4	3	2	1	1	1	2	4	1	2	3	4	4	2	2	4	2	3	4	3	2	1	1	1	2	4	1	2	3	4	4	2	2	4	2	3	8	$\frac{1}{2}$	6	$\frac{1}{0}$	0
91	2	2	2	2	2	1	2	5	2	2	1	4	4	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	1	2	5	2	2	1	4	4	3	3	4	2	3	4	$\frac{1}{8}$	6	6	2
92	3	2	2	1	2	2	3	4	2	2	1	3	4	3	3	5	2	2	3	2	2	1	2	2	3	4	2	2	1	3	4	3	3	5	2	2	4	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{0}$	4	2
93	3	2	2	1	3	2	3	5	2	1	1	3	4	3	2	5	1	2	3	2	2	1	3	2	3	5	2	1	1	3	4	3	2	5	1	2	8	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{0}$	2	4
94	2	2	3	2	3	3	3	4	1	1	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	1	1	4	4	3	3	3	4	3	2	4	8	$\frac{1}{6}$	8	0
95	2	2	3	2	1	3	4	4	1	1	4	4	3	4	2	4	3	2	2	2	3	2	1	3	4	4	1	1	4	4	3	4	2	4	3	2	6	$\frac{1}{0}$	8	$\frac{1}{2}$	0
96	2	2	3	2	1	2	4	4	1	3	1	5	4	5	3	3	4	2	2	2	3	2	1	2	4	4	1	3	1	5	4	5	3	3	4	2	6	$\frac{1}{0}$	8	8	4
97	2	1	1	3	4	2	4	4	1	3	2	4	4	3	3	4	3	2	2	1	1	3	4	2	4	4	1	3	2	4	4	3	3	4	3	2	6	8	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{2}$	0
98	2	1	1	3	1	2	3	4	1	3	3	3	4	3	3	4	3	1	2	1	1	3	1	2	3	4	1	3	3	3	4	3	3	4	3	1	$\frac{1}{0}$	4	$\frac{1}{6}$	6	0
99	2	1	1	3	1	1	4	5	1	3	1	3	3	4	3	3	3	3	2	1	1	3	1	1	4	5	1	3	1	3	3	4	3	3	3	$\frac{1}{2}$	2	$\frac{1}{6}$	4	2	
100	1	1	3	3	2	3	4	2	1	3	1	4	3	4	3	4	3	2	1	1	3	3	2	3	4	2	1	3	1	4	3	4	3	4	3	2	8	6	$\frac{1}{4}$	8	0
101	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	2	4	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	4	0
102	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	2	4	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	4	0
103	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	1	3	4	3	3	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	3	3	1	3	4	3	3	6	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	4	0
104	2	1	3	2	2	2	2	4	1	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	1	3	2	2	2	2	4	1	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	6	0
105	2	1	3	2	1	2	3	3	1	2	3	4	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2	1	2	3	3	1	2	3	4	2	2	2	3	3	3	6	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	2	0

106	2	1	2	2	1	1	2	4	2	2	2	5	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	1	1	2	4	2	2	2	5	2	2	2	3	3	3	6	$\frac{2}{0}$	6	2	2
107	2	2	3	2	1	1	2	1	2	3	2	4	3	3	2	4	3	4	2	2	3	2	1	1	2	1	2	3	2	4	3	3	2	4	3	4	6	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{0}$	6	0
108	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	1	1	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	2	2	4	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	4	0
109	2	2	3	3	1	1	3	4	1	3	2	5	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	3	4	1	3	2	5	2	3	2	3	2	3	6	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{4}$	2	2
110	2	1	4	3	1	2	2	4	1	3	3	4	2	1	3	3	2	3	2	1	4	3	1	2	2	4	1	3	3	4	2	1	3	3	2	3	8	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{2}$	6	0
111	2	2	4	2	1	2	2	5	2	2	3	5	3	2	2	5	2	3	2	2	4	2	1	2	2	5	2	2	3	5	3	2	2	5	2	3	2	$\frac{2}{0}$	6	2	6
112	2	2	4	3	2	2	2	5	2	4	3	4	3	2	3	5	1	3	2	2	4	3	2	2	2	5	2	4	3	4	3	2	3	5	1	3	2	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{0}$	6	4
113	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	1	5	4	3	2	4	3	2	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	1	5	4	3	2	4	3	2	6	$\frac{1}{6}$	6	6	2
114	2	1	4	2	2	1	1	4	2	2	1	4	2	3	3	5	3	2	2	1	4	2	2	1	1	4	2	2	1	4	2	3	3	5	3	2	8	$\frac{1}{4}$	6	6	2
115	2	2	4	2	1	1	1	5	1	1	2	4	2	3	4	4	1	2	2	2	4	2	1	1	1	5	1	1	2	4	2	3	4	4	1	2	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2	8	2
116	3	2	1	3	2	2	1	4	1	1	2	4	3	3	3	5	3	4	3	2	1	3	2	2	1	4	1	1	2	4	3	3	3	5	3	4	8	8	$\frac{1}{2}$	6	2
117	3	2	1	3	2	2	1	4	2	1	2	1	3	4	4	4	3	4	3	2	1	3	2	2	1	4	2	1	2	1	3	4	4	4	3	4	8	$\frac{1}{0}$	8	$\frac{1}{0}$	0
118	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	4	3	1	5	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	4	3	1	5	3	3	4	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{6}$	2	2
119	1	3	2	2	1	3	2	4	1	1	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	2	2	1	3	2	4	1	1	3	3	4	3	3	4	3	3	8	6	$\frac{1}{6}$	6	0
120	1	2	2	2	1	2	1	4	1	2	3	3	4	2	4	5	4	2	1	2	2	2	1	2	1	4	1	2	3	3	4	2	4	5	4	2	8	$\frac{1}{4}$	4	8	2
121	1	2	3	1	3	3	2	5	1	2	3	4	1	2	3	5	4	2	1	2	3	1	3	3	2	5	1	2	3	4	1	2	3	5	4	2	8	$\frac{1}{0}$	$\frac{1}{0}$	4	4
122	1	2	3	1	3	2	2	4	2	2	2	4	1	4	2	5	2	2	1	2	3	1	3	2	2	4	2	2	2	4	1	4	2	5	2	2	6	$\frac{1}{8}$	4	6	2
123	2	1	3	1	2	3	2	4	1	2	2	4	3	1	3	5	3	2	2	1	3	1	2	3	2	4	1	2	2	4	3	1	3	5	3	2	8	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{0}$	4	2
124	2	1	3	1	3	2	2	4	2	2	2	3	2	1	3	5	3	2	2	1	3	1	3	2	2	4	2	2	2	3	2	1	3	5	3	2	6	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{0}$	2	2
ALT 1	18	40	12	24	52	33	25	1	63	27	22	1	6	11	3	0	11	6	18	40	12	24	52	33	25	1	63	27	22	1	6	11	3	0	11	6					0
ALT 2	79	63	27	57	48	64	48	1	54	61	65	0	29	35	33	0	23	59	79	63	27	57	48	64	48	1	54	61	65	0	29	35	33	0	23	$\frac{5}{9}$					0
ALT 3	21	16	60	39	20	25	40	20	6	27	33	43	59	61	71	20	69	50	21	16	60	39	20	25	40	20	6	27	33	43	59	61	71	20	69	$\frac{5}{0}$					0

ALT 4	6	4	21	2	2	2	10	74	0	7	4	62	30	14	16	58	20	9	6	4	21	2	2	2	10	74	0	7	4	62	30	14	16	58	20	9					0
ALT 5	0	1	4	2	2	0	1	28	1	2	0	18	0	3	1	46	1	0	0	1	4	2	2	0	1	28	1	2	0	18	0	3	1	46	1	0					0