



# **UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y  
RECURSOS HUMANOS**

**Clima Organizacional y Satisfacción laboral en los servidores de la Autoridad  
Nacional del Servicio Civil-SERVIR de Lima Metropolitana, 2021**

## **TESIS**

**Para optar el grado académico de Maestra en Comportamiento Organizacional  
y Recursos Humanos**

## **AUTOR**

**Bachiller Pedraza Gomez, Yuly Sadith**

**(ORCID: 0000.0003.4576.9510)**

## **ASESOR**

**Magister Huertas Mantilla, Leonardo Percy**

**(ORCID: 0000.0002.4423.1105)**

**Lima, Perú**

**2022**

## **Metadatos Complementarios**

### **Datos de autor**

Pedraza Gomez, Yuly Sadith

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 10867161

### **Datos de asesor**

Magister Huertas Mantilla, Leonardo Percy

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 47355739

### **Datos del jurado**

JURADO 1: Doctora Alemán Carmona, Ana María, DNI N°40422486, ORCID  
0000.0002.9294.5620

JURADO 2: Doctor Altamirano Herrera, Aníbal, DNI N°10426902, ORCID  
0000.000302940.1405

JURADO 3: Magister Nario Dulanto, Carlos Fernando, DNI N°16007568, ORCID  
0000.0002.3518.0641

### **Datos de la investigación**

Campo del conocimiento OCDE: 731117

Código del Programa: 6.04.08

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por incondicional apoyo y enseñarme que todo esfuerzo vale la pena, a Sergio mi compañero de vida por su amor y apoyo. Además, a SERVIR, por permitirme realizar el presente trabajo y toda su colaboración.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Dra. Jeannethe Trujillo Jefa de la Oficina de Recursos Humanos de SERVIR, por aceptar la aplicación del Trabajo de Tesis. Así mismo a todas las personas que colaboraron realizando las encuestas para la presente Tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Descripción del problema	12
1.2. Formulación del problema	14
1.2.1. <i>Problema general</i>	14
1.2.2. <i>Problemas específicos</i>	14
1.3. Importancia y justificación del estudio	16
1.3.1. <i>Importancia</i>	16
1.3.2. <i>Justificación Teórica</i>	16
1.3.3. <i>Justificación Metodológica</i>	16
1.3.4. <i>Justificación Práctica</i>	17
1.3.5. <i>Justificación Organizacional</i>	17
1.4. Delimitación del estudio	17
1.4.1. <i>Delimitación Espacial</i>	18
1.4.2. <i>Delimitación Temporal</i>	18
1.4.3. <i>Delimitación Teórica</i>	18
1.5. Objetivos de la investigación	18
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	18
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	18
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1. Marco histórico	21
2.2. Investigaciones relacionadas con el tema	23
2.2.1. <i>Investigaciones internacionales</i>	23
2.2.2. <i>Investigaciones nacionales</i>	26
2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio y esquema iconográfico	29
2.4. Definición de términos básicos	36
2.4.1. <i>Clima Organizacional:</i>	36
2.4.2. Satisfacción Laboral	37
2.6.1 <i>Hipótesis general</i>	41
2.6.2 <i>Hipótesis específicas</i>	41

	5
2.7. Variables	43
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>46</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>46</b>
3.1. Tipo, método y diseño de la investigación	46
3.1.1. <i>Tipo de investigación</i>	46
3.1.2. <i>Método de investigación</i>	46
3.1.3. <i>Diseño de investigación</i>	46
3.2. Población y muestra	47
3.2.1. <i>Población</i>	47
3.2.2. <i>Muestra</i>	47
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
3.3.1. Ficha técnica: Escala Clima Laboral CL-SPC	48
3.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.1.1. (Ficha técnica: Escala Clima Laboral CL-SPC)	51
3.4. Descripción de procedimientos de análisis	55
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>56</b>
<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>56</b>
4.1. Resultados	56
4.1.1. Análisis descriptivo de tendencia central y variabilidad	56
<b>4.1.3. Prueba de normalidad</b>	<b>59</b>
<b>4.1.4. Análisis correlacional no paramétrico</b>	<b>60</b>
4.2. Análisis y discusión de resultados	61
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
REFERENCIAS	73
ANEXOS	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Operacionalización: Clima Organizacional.....	43
Tabla 2: Matriz de Operacionalización: Satisfacción laboral.....	44
Tabla 4: Estadístico de normalidad con prueba de Shapiro-Wilk para las medidas de las variables de estudio.....	60
Tabla 5: Estadísticos descriptivos de Satisfacción laboral y Clima laboral junto a sus dimensiones.....	59
Table 7: Análisis correlacional no paramétrico de las medidas de Satisfacción Laboral y Clima Laboral.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variable Clima Organizacional.....	40
Figura 2: Variable Satisfaccion Laboral.....	40
Figura 3: Cuestionario de Clima y Satisfaccion Laboral.....	56



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la magnitud de la relación entre el clima organizacional de los servidores y la percepción que tienen de la satisfacción laboral en una entidad pública de Lima Metropolitana en el año 2021.

El clima organizacional en el sector público es considerado como un conjunto de percepciones que se basa en emociones que manifiesta el servidor al realizar sus funciones en su puesto de trabajo; para el presente trabajo se utiliza la metodología de Sonia Palma y sus dimensiones Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales. La satisfacción laboral está enfocada igualmente en bajo la metodología de Sonia Palma con sus dimensiones Significación de la tarea, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o social y Beneficios Económicos.

La muestra estuvo conformada de manera aleatoria por 126 servidores de la entidad, el método de la investigación es cuantitativo, y el diseño de investigación es no experimental de carácter descriptivo, y transversal, asimismo para la recolección de datos se emplearon los instrumentos “Clima Organizacional” y “Satisfacción Laboral”.

Los resultados de la investigación señalan que el Clima Organización tiene una correlación estadísticamente significativa y negativa media ( $r = -.48; p < .05$ ) con la variable Satisfacción Laboral.

*Palabras clave:* Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Entidad Pública , Servidores.

## ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine the magnitude of the relationship between the organizational climate of the servers and their perception of job satisfaction in a public entity in Metropolitan Lima in the year 2021.

The organizational climate in the public sector is considered as a set of perceptions that is based on emotions that the server expresses when performing their duties in their job; For the present work, Sonia Palma's methodology and its dimensions Self-realization, Labor Involvement, Supervision, Communication and Labor Conditions are used. Job satisfaction is also focused on under Sonia Palma's methodology with its dimensions Task Significance, Working Conditions, Personal and/or Social Recognition and Economic Benefits.

The sample was randomly made up of 126 employees of the entity, the research method is quantitative, and the research design is non-experimental, descriptive, and cross-sectional, likewise for data collection, the instruments "Organizational Climate" and "Job Satisfaction".

The results of the research indicate that the Organizational Climate has a statistically significant and average negative correlation ( $r = -.48$ ;  $p < .05$ ) with the Job Satisfaction variable.

Keywords: Organizational Climate, Job Satisfaction, Public Entity, Servers.

## INTRODUCCIÓN

La autoridad nacional del servicio civil -SERVIR, es una entidad pública adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros que tiene como finalidad formular las políticas nacionales, emitir opinión técnica vinculante, dictar normas, supervisar su cumplimiento y resolver conflictos sobre los recursos humanos del Estado. Esta reforma, encuentra sus bases en las Políticas de Estado suscritas en el Acuerdo Nacional, específicamente las referidas a contar con un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar si existe relación estadísticamente significativa entre Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en una entidad pública de Lima Metropolitana, para lo cual se utilizaron encuestas cuyos resultados fueron analizados en tendencia central y variabilidad, así como su correlación no paramétrica

El trabajo de investigación está organizado en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, donde se precisa detalla los motivos, el problema general y problemas específicos. Se incluye además la importancia, justificación y delimitación del estudio, al igual que la definición del objetivo general y objetivos específicos.

Capítulo II: Marco Teórico, se detalla el marco histórico del Clima Organizacional y Satisfacción laboral e investigaciones relacionadas, la estructura, términos básicos, el planteamiento de las hipótesis, y finalmente la definición de las variables.

Capítulo III: Marco Metodológico, se detalla la metodología y técnicas de investigación, utilizando en el presente estudio, así como la población y muestra, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV: Resultados y Análisis de Resultados, es donde se da a conocer y analiza los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas para ambas variables y la comprobación de las hipótesis, seguido del análisis y discusión de resultados y finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.Descripción del problema

La Autoridad Nacional del Servicio Civil es una entidad pública conformada por casi 300 servidores, los cuales tienen distintos regímenes laborales y con una estructura jerárquica establecida. Para la entidad el clima organizacional y la satisfacción laboral son factores claves, busca entender la relación que existe entre ambos factores con los servidores afin de brindar una eficiente atención a los ciudadanos civiles y para lograr el máximo beneficio de la entidad.

Clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes dinámicos, debido a que las organizaciones están integradas de personas las cuales interactúan y generan diversos comportamientos que impactan en el ambiente. Para Méndez (2006) el clima organizacional ocupa un lugar relevante en la gestión de las personas y tomando en los últimos años un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños.

La eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo (Chiavenato, 2009). Para que una organización sea exitosa, debe intentar ser un lugar gratificante para trabajar, ya que tener un alto grado de satisfacción laboral capta talentos y mantiene un clima organizacional saludable al tener personas motivadas y comprometidas.

La satisfacción laboral, se define como la conducta de las personas frente a sus funciones en la organización, al estar relacionadas con el comportamiento, el aprendizaje y la motivación, la cuales influirán en las decisiones de las personas.

El clima laboral, en una organización está relacionado con la satisfacción que manifiesta el empleado al realizar sus labores; entre más identificados se sienten con el clima donde desarrollan su trabajo, más será su grado de satisfacción laboral. (Pineda, 2012)

Según Griffin y Moorhead, 2010, p. 69, “el personal satisfecho se ausenta menos, realiza aportes positivos y se queda en la organización. En comparación, con un empleado insatisfecho que se ausenta con más frecuencia, experimentar estrés y busca continuamente nuevas oportunidades laborales”.

La insatisfacción laboral se entiende como el malestar que experimenta un trabajador y es ocasionado por factores personales, ambientales o esta relacionada por las labores realizadas. Mientras la satisfacción laboral es la actitud de la persona frente a su trabajo, la cual se basa en las creencias y valores que tiene de su propio trabajo, es el nivel de identificación con la organización sus metas buscando permanecer en ella como uno de sus miembros (Pintado, 2011, p.269).

Para que funcione una organización es primordial examinar que percepciones tiene el trabajador sobre el orden, los procesos del medio en el que se desarrolla y posteriormente su comportamiento. Al examinar que percepción tiene el empleado sobre su ambiente laboral se podrá conocer que estímulos del clima organizacional actúan sobre el (Brunet, |2011).

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad conocer la relación que existe entre clima organizacional y la satisfacción laboral, en la Autoridad Nacional del Servicio Civil en Lima, lo cual permitirá aportar a la solución del problema que afecta a la entidad.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.2.1. Problema general***

¿Cuál es la relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

### ***1.2.2. Problemas específicos***

¿Cuál es la relación entre autorrealización con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre autorrealización con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre autorrealización con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre autorrealización con los beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre el involucramiento laboral con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre el involucramiento laboral con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre el involucramiento laboral con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre el involucramiento laboral con los beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre supervisión con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre supervisión con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre supervisión con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre supervisión con los beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre comunicación con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre comunicación con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre comunicación con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre comunicación con los beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre la condición laboral con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre la condición laboral con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre la condición laboral con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?

¿Cuál es la relación entre la condición laboral con los beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?



### **1.3.Importancia y justificación del estudio**

#### ***1.3.1. Importancia***

El beneficio de la presente investigación busca que la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR, comprenda la importancia entre la relación de clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores de la entidad y como se refleja en como desempeñarán sus funciones y en su productividad.

#### ***1.3.2. Justificación Teórica***

La investigación se realizará con el propósito, realizar un diagnóstico organizacional en la Autoridad Nacional del Servicio Civil, con la finalidad de determinar cual es la relación del clima organizacional preponderante, lo que aportara información importante sobre como es el ambiente en que se desenvuelven los servidores y como se relacionan entre si y como esto puede afectar positivamente o negativamente la percepción que puedan tener sobre satisfacción laboral, lo cual permitira realizar mejorar e implementar programas de capacitación sobre temas específicos, motivacionales y aplicar técnicas de empoderamiento buscando mejorar potencial el desenvolvimiento de cada trabajador.

#### ***1.3.3. Justificación Metodológica***

A nivel metodológico y con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación se ha realizado un proceso metodológico ordenado y sistematizado, utilizando la técnica de investigación cuantitativa en relación a las variables de estudio, así como con cada una de las dimensiones de dichas variables.

### ***1.3.4. Justificación Práctica***

Se busca describir la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR, para establecer y aplicar estrategias con el objetivo de lograr un eficaz desempeño por parte del personal y cumplir con los objetivos institucionales.

### ***1.3.5. Justificación Organizacional***

La Psicología Laboral señala que el clima organizacional se caracteriza cuando el clima psicológico, de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y rendimiento (Chaudhary, Rangnekar, Barua, 2014).

Por otro lado Locke, 1976; en Mason y Griffin, 2002; Hancer y George, 2003; Wright y Davis, 2003; Lapierre y Hackett, 2007; Moynihan y Pandey, 2007, Mason y Griffin 2002, señalan que para la psicología organizacional, el estado emocional positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, se denomina “satisfacción laboral”, así mismo indican que tres son los elementos que están contenidos en esta definición: (a) La referencia al constructo de satisfacción laboral como un estado emocional implica que contiene un componente afectivo, / (b) La referencia acerca de que es un proceso resultante implica que hay un componente cognitivo o evaluativo en el constructo, / (c) El enfocar el constructo en el trabajo y sus experiencias y diferenciarlo de otras formas de satisfacción.

## **1.4. Delimitación del estudio**

La presente investigación se centró en las variables clima organizaconal y satisfacción laboral, que si bien encontramos una amplia fuente de información bibliográfica proveniente de

fuentes internacionales, se tuvo inconvenientes en encontrar fuentes bajo el contexto de nuestro país, Perú. Asimismo, existe una carencia de investigaciones que abarquen el tema de clima organizacional y satisfacción laboral específicamente en el sector público.

#### ***1.4.1. Delimitación Espacial***

El ámbito en el cual se desarrollará la investigación es la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR, la cual se ubica en la Av. Arequipa 934, en Lima Metropolitana.

#### ***1.4.2. Delimitación Temporal***

La presente investigación se desarrollará en los meses de septiembre 2021 a febrero de 2022, con el fin de determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los servidores de la entidad.

#### ***1.4.3. Delimitación Teórica***

Describir los temas ejes de ambas variables/categorías, es decir, sus dimensiones

### **1.5. Objetivos de la investigación**

Se enfocan en el propósito por el cual se realiza la investigación y permitirá dejar en claro los alcances de la presente investigación. Según Arias (1998), los objetivos de investigación son metas que se traza el investigador en relación con los aspectos que desea indagar y conocer. Estos expresan un resultado o producto de la labor investigativa.

#### ***1.5.1. Objetivo general***

Determinar la relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

#### ***1.5.2. Objetivos específicos***

Determinar la relación entre autorrealización con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre autorrealización con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre autorrealización con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre autorrealización con los beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre el involucramiento laboral con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre el involucramiento laboral con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre el involucramiento laboral con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre el involucramiento laboral con los beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre supervisión con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre supervisión con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre supervisión con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre supervisión con los beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre comunicación con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre comunicación con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre comunicación con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre comunicación con los beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre condición laboral con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre condición laboral con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre condición laboral con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Determinar la relación entre condición laboral con los beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Marco histórico**

##### 2.1.1 Clima organizacional

La historia de la administración de las organizaciones se ha desarrollado rápidamente, por esta razón el entorno demanda ir evolucionando conjuntamente y los cambios más sobresalientes radican no solo en el comportamiento organizacional, sino también en el grupal e individual. Las investigaciones sobre los climas sociales realizados por Kurt Lewin y sus colaboradores en los años 30 del S. XX, tenían como objetivo centrarse en mostrar cualquier proceso social particular, como es el caso de las interacciones entre los miembros de un grupo (Alcover, Moriano, Osca, & Topa, 2012).

La definición de clima organizacional data de los años treinta y cuarenta (Schneider, Ehrhart, y Macey, 2013), ubicándose investigaciones en fuentes como las de Lewin et al., 1939 y McGregor, 1960.

Para Ostroff, Kinicky y Tamkins, citados en Lisbona, Palací y Gómez, 2008, perciben una sociedad entre cultura y clima, donde ambos son factores en constante cambio, donde a largo plazo tenemos a la gestión de la cultura organizacional y en el corto plazo a la administración del clima organizacional.

De igual manera, el Clima Organizacional permite caracterizar a las organizaciones a partir de las mirada de las personas (Segredo, 2013) y de las condiciones del ambiente de trabajo (Santa Eulalia y Sampedro, 2012).

La organización, su estructura, los sistemas, estilos de liderazgo y el enfoque hacia las metas, generan climas organizacionales particulares (Santa Eulalia y Sampedro, 2012) que repercuten en el ambiente laboral y en la imagen (Segredo, 2013).

Al tener relevancia global el clima organizacional es definido como un conjunto de valores, que son parte de la cultura (Katz y Kahn, 1966), asumiendo la condición de fenómeno que media entre la organización y las personas e impactan en la productividad, satisfacción y rotación del personal. (Martínez, 2006).

En un plano integral el clima se considera un conjunto de cualidades que se originan de la industria, de su entorno (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015), que se relaciona con las personas (Justiniano, 1984) en un entorno organizacional complejo (Bustamante y Opazo, 2004), originando un patrón de análisis de la realidad sistémica que mide el modo de trabajo, sus resultados y efectos sobre el clima organizacional (Rodríguez, 1999). Se trata de una relación dinámica y evolutiva entre el ambiente, la organización y las personas (Segredo, 2013; Pérez de Maldonado, Maldonado, y Bustamante, 2006), que genera un sistema diversificado de variables del clima organizacional (Rodríguez, 1999).

Para Keyton (2014), considera que el clima se conceptualiza a nivel macro y micro pero que en ambos casos surge de un patrón de prácticas. Así mismo lo define como un conjunto de características de la organización, divididos en subgrupos dentro del ambiente laboral. Así mismo, Bustamante et al., (2015) señala que el clima “caracteriza a las organizaciones desde la mirada de las personas, valorando las políticas y prácticas de gestión y, por otra, reconociendo las condiciones del ambiente de trabajo” (p. 433).

### 2.1.2 Satisfacción laboral

Tiene entre sus antecedentes al psicólogo alemán Munsterberg (1913) que introdujo el tema con el libro “Psychology and industrial efficiency”, pero el interés por el estudio surge al publicarse “Job Satisfaccion” de Hoppock (1935). La satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito de la actividad laboral, pero no existe un consenso en cuanto a su definición, incluso especialistas señalan que este concepto está libre de teoría, por lo que en la actualidad no existe una definición unánime del concepto de satisfacción laboral.

Los distintos enfoques desde Taylor (1911); Mayo (1933); Maslow (1954); Herzberg et al. (1959); McGregor (1960); Vroom (1964); Locke (1976); Hackman & Oldham, (1980); Robbins & Coulter (1996), tienen la teoría que se basa en la satisfacción de las necesidades y la cual es base de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral es un continuo, que va desde la satisfacción hasta la insatisfacción y no un fenómeno separado.

## **2.2. Investigaciones relacionadas con el tema**

### ***2.2.1. Investigaciones internacionales***

Martín (2015) en su investigación *Influencia de la estabilidad laboral en el desempeño del trabajador de enfermería. Estudio realizado en el Hospital Nacional de Chimaltenango, Guatemala. Enero-mayo 2015*, se centro en determinar la influencia de la estabilidad laboral en el desempeño del trabajador de enfermería en el Hospital Nacional de Chimaltenango, Guatemala. Asimismo, el estudio fue de enfoque descriptivo y de corte transversal con un abordaje cuantitativo, con una muestra de 60 personas. Concluyendo con lo siguiente: Entre los aspectos organizacionales que influyen en la estabilidad laboral en el desempeño de enfermería están el salario, el tipo de contrato que no permite tener un salario mensual constante sino a veces los pagos se retrasan, falta de prestaciones laborales, desmotivación para continuar



estudiando, salarios bajos y a pesar de todo esto hay motivación para realizar el trabajo y también existe temor a perder el contrato de trabajo. De las condiciones internas que influyen en la estabilidad laboral de forma positiva, está el valor que dan al desempeño laboral del personal de enfermería, las capacitaciones constantes, hay trabajo en equipo y el ambiente físico de la institución que es agradable. La inestabilidad laboral produce insatisfacción, temor, baja productividad laboral, no tener derecho a conservar el trabajo, bajos ingresos económicos e inaccesibilidad a continuar estudios.

Apuy, L. (2008), en su tesis *Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Costa Rica*. la finalidad de la investigación fue determinar los factores del clima organizacional, que influyen en la satisfacción laboral de los funcionarios de enfermería, del Servicio de Emergencias, del Hospital San Rafael de Alajuela. Es una investigación de tipo cuantitativo, prospectivo, transversal y descriptiva. La muestra fue conformada por 45 enfermeros, para la evaluación se aplicaron dos instrumentos: una entrevista estructurada a los funcionarios y la observación directa de esta unidad para establecer la influencia de los factores del clima y su relación con la satisfacción laboral. El grupo muestra satisfacción con la jefatura respecto a mejorar las condiciones de trabajo, la comunicación y las relaciones humanas son buenas, también perciben tienen oportunidad de desarrollo y logro personal, realización y expectativas de aspirar a un puesto superior. En contraposición, existe insatisfacción en el trabajo en equipo, infraestructura y respecto al salario. Se concluye que existen algunos factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de enfermería. El personal tiene una mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos, que les permite sentirse realizados e identificados profesionalmente por lo que hay satisfacción personal

y en general, se siente comprometido en mejorar su desempeño y opina su aportación es de utilidad. Un 48% no desea ser reubicado en otro departamento.

Portela, Ramírez y Ramos (2012) en su investigación denominada “Relación entre el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del cliente frente al servicio en una empresa de transporte de encomiendas de la ciudad de Bogotá” publicado por la Universidad de La Sabana Bogotá, según esta investigación el objetivo fue determinar si existe relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente frente al servicio en una empresa de transporte de encomiendas de la ciudad de Bogotá. En el resultado se encontró, un clima organizacional débil, poca satisfacción frente al trabajo y satisfacción de los clientes con el servicio. Como conclusión se determinó que existe una relación negativa frente al servicio. Esta investigación muestra una realidad frecuente y que es un problema en las instituciones que se debe solucionar para lograr el cumplimiento de objetivos de las mismas.

Polanco (2014), en la investigación realizada sobre el Clima y la satisfacción laboral en los (as) docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de San Pedro Sula, Cortés, el diseño es descriptiva relacional, la muestra estuvo conformada por 150 docentes, se utilizó un cuestionario auto suministrado dirigido y un test proyectivo, basado en el Joint Descriptiva Index (JDI) y el Minessota Satisfaction Quetionnaire (MSQ). Los resultados indican un 52% de satisfacción baja, insatisfecha y muy insatisfecha; y el clima laboral con sus diferentes dimensiones interviene en la satisfacción laboral a través de su atribución emocional en la consideración de los elementos que satisfacen o no satisfacen en el trabajo (p.116).

Villamil y Sánchez (2012) investigaron la *Influencia del clima organizacional sobre la Satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma, centrandose en* determinar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados

de la Municipalidad de Choloma. El enfoque fue cuantitativo con un alcance correlacional con una población de 355 empleados, se tomó una muestra de 154 empleados encuestados. Para la recolección de los datos se realizó con una encuesta, que fue un instrumento en forma de cuestionario, el cual posee un índice de Cronbach de 0.928, con un total de 65 preguntas; y para la obtención de las respuestas se utilizó el método de escala de Likert. Asimismo ocho fueron las dimensiones que se tomaron como base para la variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y en la variable satisfacción laboral fueron seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). Al finalizar la investigación se determinó que existe un 64% de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma; con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80.

### ***2.2.2. Investigaciones nacionales***

Monteza (2010) en su investigación de tesis *Influencia del Clima Laboral en la Satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico del Hospital Essalud Chiclayo, Perú*. Cuyo su objetivo fue analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital Essalud Chiclayo. El estudio fue cuantitativo, no experimental de tipo descriptivo y transversal, la muestra estuvo conformada por 46 enfermeras. Los instrumentos empleados fueron dos cuestionarios validados vía criterio juicio de expertos, los datos fueron procesados utilizando la estadística descriptiva e inferencial, al 95% de confiabilidad. Las conclusiones demostraron que el 42% de enfermeras considera que existe un clima laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35% que califica como

medianamente satisfecho. La cual fue comprobada con la utilización de la prueba de contrastación chi cuadrado, determinando que el clima laboral influye en la satisfacción de las enfermeras de centro quirúrgico ( $p < 0.05$ ). El clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales en las organizaciones competitivas y cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.

Quispe, (2015), en su investigación "*Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*", tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental. La población estaba conformada por 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha. El autor concluyó que la evidencia estadística de correlación es de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $< 0.05$ .

Castillo, (2014) realizó una investigación: Clima organizacional, motivación Intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de una empresa privada, en la Universidad Católica del Perú. Donde se evaluó a cien trabajadores entre 25 a 40 años de edad, quienes ocupaban diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, en la ciudad de lima, Perú, los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca, y satisfacción laboral ( $r(100)$  entre .40 y 58, p.

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

Rivera (2016) en su tesis titulada *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal asistencial del Centro Quirúrgico, en el Hospital Félix Mayorca Soto de Tarma 2015*, tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal asistencial del Centro Quirúrgico en el Hospital Félix Mayorca Soto de Tarma 2015. La metodología empleada fue de tipo cuantitativo, descriptivo, prospectivo y de corte transversal; la población estuvo conformada por 30 trabajadores asistenciales. La recolección de información fue una encuesta mediante el instrumento tipo cuestionario. Los resultados fueron que existe asociación y por tanto influencia del clima organizacional y la satisfacción laboral situación que se determinó con un 70% favorablemente acerca de su clima organizacional siendo el puntaje promedio total de 168.73 puntos de una escala de 250 puntos, asimismo satisfechos laboralmente evidenciados por un puntaje promedio total de 112.67 puntos de una escala de 180 puntos, con la prueba exacta de Fisher las diferencias observadas son significativas ( $p=0.012$ ). Con esto, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  de que no existe asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se infiere que el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales en las organizaciones competitivas. Cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.(p.21).

## **2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio y esquema iconográfico**

### **2.2.3. Clima organizacional**

#### **2.3.1.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert**

La teoría de clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

(a) Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. / (b) Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables representan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización y que los factores extrínsecos e intrínsecos no influyen. / (c) Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Es importante destacar que la motivación y el desempeño de los trabajadores tienen que ver con el ambiente laboral que existe dentro de la organización directamente sobre la misma sino sobre cómo perciben estos factores los trabajadores de una organización.

### **2.3.1.2** Según la teoría del Value Profit Chain (2002; citado por Goncalves 2005).

Son los empleados motivados, leales y productivos quienes transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en compradores leales y haciendo de embajadores de la empresa. Todo esto se traduce finalmente en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular aún más al trabajador (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003). El planteamiento fundamental del Value Profit Chain se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal.

**2.3.1.3.** La teoría de Litwin y Stringer (1968) Trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización. El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite: a) analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social; b) simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales; c) hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes. El modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) tiene las siguientes características; sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del

individuo; que el clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros; que las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos; el modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima laboral. Litwin y Stringer (1968), consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones. En los últimos años, se han dado avances significativos en el estudio sistemático de la motivación humana así como en la construcción de instrumentos que miden esta variable, por lo que actualmente es posible hablar de una ciencia de la motivación (Litwin y Stringer, 1968).

El desarrollo de la motivación se debe en gran parte al trabajo de Mc Clelland en la Universidad de Harvard (1961) y de Atkinson en la Universidad de Michigan (1964), citado por De Freitas (1993), quienes desarrollan lo que Litwin y Stringer llaman “una teoría científica de la motivación”, utilizada con éxito en la parte técnica de ingeniería, negocios y organizaciones, centrada específicamente en tres motivos intrínsecos que han demostrado ser determinantes importantes de la conducta relacionada con el trabajo, a saber, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación; Litwin y Stringer (1968) presentan una versión simplificada de la teoría de Mc Clelland – Atkinson(1964) sobre la motivación humana, por cuanto se trata de una teoría que se deriva de estudios empíricos, sus puntos son medibles y válidos y permite derivar hipótesis. Litwin y Stringer (1968) de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie proponen tres tipos de climas laborales diferentes: sólo uno de ellos estará presente en cada



subsistema de la organización. Las tres clases de clima son: (a) Clima autoritario: caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción. / (b) Clima amistoso: alto nivel de motivación de afiliación, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo de desempeño. / (c) Clima de logro: alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

Estos tipos de clima coexisten y pueden estar presentes en cada uno de las áreas de la organización en estudio y ejercer un impacto conjunto sobre los resultados y el clima global de una organización. El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización.

Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

#### **2.3.1.4 La Teoría Motivacional de los Dos Factores:**

En el campo organizacional, la satisfacción laboral juega un rol fundamental, el mismo que tiene como resultado las actitudes de los trabajadores hacia su empleo y la vida en general (Bobbio y Ramos, 2010). Para los autores el clima laboral provoca varios escenarios; entendiendo que la personas responden a incentivos como aquella situación que hace que el trabajador satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; en cambio quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas (Bobbio y Ramos, 2010).

De acuerdo con Ajello (citado por Más, 2005), se corrobora el análisis de que la satisfacción laboral es modificada de manera importante por varios factores como; la productividad, la motivación, el clima organizacional, la actitud positiva del trabajador con el

trabajo Existen muchas teorías de la motivación; pero en sí, cada una de ellas explica en cierta medida lo que las personas piensan que les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor. López (2005) concluye que las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que se consideran, es decir que tiene mayor importancia para lograr la motivación, asimismo identifica con base en la teoría de Frederick Herzberg los pronósticos adecuados de la motivación dentro de los cuales está: (a) Las fuerzas dentro de una persona, (b) La dirección intencional, intensidad y persistencia de los esfuerzos de la persona. El nivel de desempeño de la persona es una función (f) de aptitud y motivación:  $\text{Desempeño} = f(\text{Aptitud} * \text{Motivación})$

#### **2.3.1.5. La Teoría de las Necesidades Más (2005)**

Explica que la teoría de las necesidades permite analizar la situación presente en una persona tomando en consideración la situación laboral y el lugar que desempeña en la organización, y que el resultado de su actividad serán el motivo de que se encuentra motivada, más aún y cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. El autor hace un análisis en donde se permite identificar que una necesidad satisfecha no es motivadora. Partiendo de la teoría de Frederick Herzberg,

El clima laboral se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo en (Más, 2005). En conclusión, la teoría muestra que el desarrollo de la teoría motivacional ha planteado varios enfoques, de diversos autores, que han considerado la existencia de diversas teorías de las necesidades, las mismas que difieren en cuanto a aspectos intrínsecos a la misma. Más (2005) concluye en su estudio de clima organizacional, que las principales teorías que se consideran antecesoras y más importantes son: “Jerarquía de las Necesidades de Maslow; las Tres Necesidades de David C. McClelland, y la Teoría de los Dos Factores de la Motivación de F. Herzberg”.

## **2.3.4. Satisfacción laboral**

### **2.3.4.1. Teoría bifactorial de Herzberg**

Esta teoría también es llamada «teoría de la motivación-higiene» y postula que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos: (a) El factor satisfacción – no satisfacción que está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo. / (b) El factor insatisfacción- no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Como ejemplo de esos factores tenemos: la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o el salario (Guillen,2005).

### **2.3.4.2. Teoría X-Y de McGregor (1960).**

Esta doctrina contrapone dos teorías acerca de la condición humana existentes: (a) La teoría X, que establece una visión pesimista del ser humano, pues concibe que a las personas no les gusta trabajar, así que si pueden evitarlo, lo harán y para el lograr los objetivos y metas de la organización es necesario que sean presionados, controlados o amenazados. Además, infiere que los trabajadores evitan tener responsabilidades y prefieren la dirección formal y dan mayor importancia a la seguridad que a otros elementos laborales y no tienen grandes ambiciones. / (b) La teoría Y, por el contrario establece una visión optimista de las personas. Parte de los supuestos de que a los trabajadores sí les gusta trabajar, que se auto controlan, que asumen responsabilidades (Guillen, 2005).

### **2.3.4.3. Teoría de las motivaciones sociales de Mc Clelland (1951,1961)**

Según este autor la motivación laboral está en función de tres necesidades cuya

configuración va perfilando a lo largo de su vida debido al aprendizaje: (a) De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un plan o modelo. / (b) De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. / (c) De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

El motivo más estudiado de estos tres ha sido el de logro y la conclusión a la que se ha llegado es que la gente con mayor motivo de logro prefiere trabajos cuyo resultado dependa de su propio esfuerzo, que tengan un grado moderado de dificultad y en los que haya una retroalimentación concreta sobre su ejecución (Guillen, 2005).

#### **2.3.4.4. Teoría ERC, de Alderfer (1969,1972)**

Este autor elabora una adaptación al ámbito laboral de la teoría de Maslow, haciendo las siguientes modificaciones: (a) Reduce a tres las cinco necesidades de Maslow; (b) Necesidades de existencia (E), (c) Necesidades de relación ®, (d) Necesidades de crecimiento (C)

Y afirma que no deben satisfacerse primero las necesidades del nivel inferior para que entren en juego las de un nivel superior. Para Guillen (2005) las teorías antes descritas se centran en algún aspecto de la motivación laboral pero, pero deja de lado otros aspectos que la integran sin hacer mención alguna de ellos.

Lo que supone entonces que se pueden complementar. Robbins propone un modelo de integración que coordina diferentes teorías: (a) De la teoría de la expectativa de Vroom relaciona el esfuerzo con el rendimiento, éste con la recompensa recibida y ésta con la satisfacción por las metas personales. / (b) De la teoría de las metas de Locke, en cuanto las metas dirigen la conducta y por ende repercuten en el esfuerzo que está dispuesta a hacer. / (c) De la teoría ERC de Alderfer, en cuanto que la motivación será mayor si las personas se

sienten satisfechas sus necesidades a través de las recompensas recibidas. / (d) De la teoría de Mc Clelland toma en cuenta el motivo de logro y reforzamiento en cuanto que reconoce que las recompensas que obtiene la persona por su conducta refuerzan está. / (e) De la teoría de Adams en cuanto a que las personas comparan las recompensas que ellos obtienen con las que obtienen los demás por conductas similares

## **2.4. Definición de términos básicos**

### **2.4.1. *Clima Organizacional:***

Según Palma (2004) 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. Las Dimensiones son las siguientes:

**2.4.1.1.** Autorrealización: Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Ejemplo de ítems en esta área son: (a) Existen oportunidades de progresar en la institución. (b) Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.

**2.4.1.2.** Involucramiento laboral: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. 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.

**2.4.1.3.** Supervisión: Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y

orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Ejemplo de ítems en esta área son: (a) El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. / (b) La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar.

**2.4.1.4.** Comunicación: 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. Ejemplo de ítems en esta área son: (a) Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. / (b) La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

**2.4.1.5.** Condiciones laborales: Reconocimiento que la organización ofrece los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ejemplo de ítems en esta área son: (a) La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones. / (b) Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

## **2.4.2. Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral se entiende como una reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral con las expectativas relacionadas con esa realidad (Palma, (2004). Y señala por análisis factorial cuatro dimensiones:

**2.4.2.1.** Dimensión I Significación Tarea Disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material. (a) Ejemplo; La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.

**2.4.2.2.** Dimensión II Condiciones de Trabajo Evaluación del trabajo en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral. (a) Ejemplo; La comodidad de mi ambiente de trabajo es inigualable.

**2.4.2.3.** Dimensión III Reconocimiento Personal y/o Social Tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de éstos en resultados indirectos. (a) Ejemplo; Siento que recibo de parte de la empresa “mal trato”

**2.4.2.4.** Dimensión IV Beneficios Económicos Disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada. (a) Ejemplo; Me siento mal con lo que gano.

### **2.4.3. *Desempeño laboral:***

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (Stoner, 1996).

### **2.4.4. *Motivación:***

Para Robbins (1999) la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado a cubrir alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento vinculado con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

#### ***2.4.5 Compromiso organizacional:***

Es el compromiso que adquiere el colaborador con la empresa, las metas y objetivos que esta tenga. Esto significa identificarse con el puesto de trabajo donde se desarrolla y sentirse propio de la organización donde labora (Robins 2008).

#### **2.4.6 Capacitación:**

Frigo, Foro de Seguridad, (s.f.), define a la capacitación “es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, concretamente busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.”

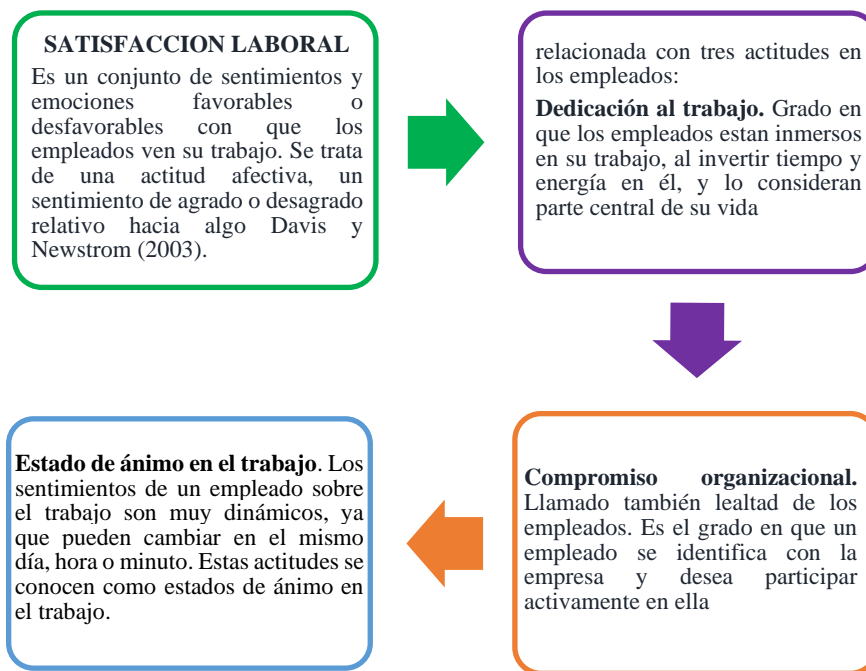
#### **2.4.7. Condiciones de trabajo:**

“Es el conjunto de factores técnicos y sociales que participan en el proceso de trabajo y que influyen sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores”. Menciona Arias Díaz, (s.f.)

### **2.5. Fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis**



**Figura 1***Variable de Clima Organizacional*

**Figura 2***Variable de Satisfacción Laboral***2.6. Hipótesis****2.6.1 Hipótesis general**

Existe relación estadísticamente significativa entre Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

**2.6.2 Hipótesis específicas**

Existe relación estadísticamente significativa entre la autorrealización con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre la autorrealización con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre la autorrealización con beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre el involucramiento laboral con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre el involucramiento laboral con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre el involucramiento laboral con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre el involucramiento laboral con beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre supervisión con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre supervisión con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre supervisión con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre supervisión con beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre comunicación con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre comunicación con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre comunicación con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre comunicación con beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre condición laboral con la significación de la tarea en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre condición laboral con las condiciones de trabajo en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre condición laboral con el reconocimiento personal y/o social en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Existe relación estadísticamente significativa entre condición laboral con beneficios sociales en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR

## **2.7.Variables**

Según Carrasco, Diaz. (2005); las variables se pueden definir como aspectos del problema de investigación que representan un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de las unidades de análisis, tales como individuos, grupos sociales, hechos, procesos y fenómenos sociales o naturales.

**Tabla 1***Matriz de Operacionalización: Clima Organizacional*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Instrumento</b>	<b>N° Ítems</b>
<b>Independiente</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Operacional</b>		<b>s</b>	
Clima organizacional	Es la percepción sobre directa o indirectamente por los trabajadores y traen consecuencia en el comportamiento laboral, además permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales (Palma, 2004)	El instrumento está conformado por 50 ítems, y su diseño obedece a la técnica de Likert, Las calificaciones oscilan del 1 al 5, según la siguiente especificación: Ninguno o Nunca, Poco, Regular o Algo, Mucho, Todo o Siempre.	Autorrealización (Palma, 2004).  Psicología  Involucramiento Laboral (Palma, 2004)  Supervisión (Palma, 2004)  Comunicación (Palma, 2004)  Condición laboral (Palma, 2004)	Escala Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma	1,6,11,16,2 1,26,31,36, 41,46 2,7,12,17,2 2,27,32,37, 42,47 3,8,13,18, 23,28,33,3 8,42,48 4,9,14,19,2 4,27,34,39, 44,49 5,10,15,20, 25,30,35,4 0,45,50

---

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 2***Matriz de Operacionalización: Satisfacción laboral*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Instrument</b>	<b>Ítems</b>
<b>Dependiente</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Operacional</b>		<b>o</b>	
Satisfacción Laboral	La satisfacción laboral se define como la disposición que tienen las personas hacia el trabajo, basado en las creencias y sentimientos a partir desde su experiencia ocupacional (Palma, 2005).	Cuenta con cinco alternativas por cada ítem, calificando de la siguiente manera. 1. Total Acuerdo 2. De acuerdo 3. Ni acuerdo ni desacuerdo 4. En desacuerdo 5. Total desacuerdo. Asimismo, se encontrará en la prueba con 27 ítems	Significación de tarea (Palma, 2005) Condiciones de Trabajo (Palma, 2005) Reconocimiento Personal y/o Social (Palma, 2005) Beneficios Sociales (Palma, 2005)	Escala de satisfacción laboral - SPC de Sonia Palma	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26 1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27 6, 11, 13, 19 y 24 2, 5, 9, 10 y 16

---

*Fuente:* Elaboración propia.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo, método y diseño de la investigación

##### *3.1.1. Tipo de investigación*

El presente trabajo de estudio, es una investigación sustantiva, basados en la naturaleza del problema y la finalidad de la investigación, debido a que está orientada a describir, explicar la realidad problemática. Se utilizará la investigación sustantiva en sus dos niveles: la investigación sustantiva descriptiva por estar orientada al estudio del clima organizacional y satisfacción laboral tal y como se presentan en la entidad y sustantiva explicativa para dar explicación a los fenómenos (Sánchez & Reyes, 2015).

##### *3.1.2. Método de investigación*

El tipo de método que se usará es cuantitativo, al ser un estudio que se basa en la medición numérica. Con este enfoque se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar las preguntas de investigación y probar las hipótesis que se han establecido previamente y establecer con precisión los patrones de comportamiento de la población estudiada (Sánchez & Reyes, (2015).

##### *3.1.3. Diseño de investigación*

El diseño que se adecuó al presente trabajo es No experimental, transversal y correlacional de acuerdo al siguiente esquema:

	O1
M	r
	O2

Donde M es la muestra de niños y padres; 01 son las actitudes de los padres, y 02 es el nivel de autoconcepto en los niños (Sánchez & Reyes, 2015).

### **3.2. Población y muestra**

#### **3.2.1. Población**

La población está conformada por servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR, la cual cuenta con una población total de 298 servidores entre los regímenes D.L N° 30057, D.L N° 276, D.L N° 728 y D.L N° 1057- CAS a setiembre del 2021.

##### **3.2.1.1. Criterios de inclusión**

La población elegida para la aplicación de instrumentos serán servidores administrativos, de ambos sexos, en el rango de edad de 30 a 60 años y que estén realizando trabajo remoto, mixto y presencial para la entidad.

##### **3.2.1.2. Criterios de exclusión**

Los factores por los cuales no se elige a los sujetos de estudio, son los ejecutivos de cargos gerenciales por las dificultades de tener tiempo para realizarlas, los servidores que tengan denuncias en REDAM o en REDECI. Así como aquellas personas que se encuentren en algún proceso administrativo en curso en la entidad.

#### **3.2.2. Muestra**

Se utilizará el muestreo no probabilístico de tipo intencional según (Sánchez & Reyes, 2015). En este sentido, a conveniencia, la investigadora procurará tomar toda la cantidad posible de la población estimando la cifra, según criterio de asequibilidad, de inclusión y exclusión poblacional en aproximadamente 100 participantes



### **3.2.2.1. Criterios de separación**

Para que los participantes sean excluidos de la muestra será si presenta conductas inapropiadas durante el trabajo de campo, que falseen datos, durante la aplicación de los instrumentos.

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

Para el presente trabajo en la recolección de datos se emplea la técnica de la encuesta: que utiliza como instrumento un conjunto de preguntas especialmente elaboradas para conseguir información relacionada con la investigación acorde con las variables e indicadores.

Como instrumentos de recolección de datos será por medio de un cuestionario que estará compuesta por un conjunto de preguntas orientadas a la investigación y se utilizará el escalamiento tipo Likert y según Hernández Sampieri (1997), el cuestionario es el método más utilizado para la recolección de datos; este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Para la presente investigación se utilizaron dos instrumentos:

1. Escala Clima Laboral CL-SPC
2. Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC

#### **3.3.1. Ficha técnica: Escala Clima Laboral CL-SPC**

Autora : Sonia Palma Carrillo

Procedencia : Lima – Perú

Administración : Individual o Colectiva / Formato físico o computarizado

Duración de la Prueba : 15 minutos en formato físico y 5 minutos en formato computarizado

Grupos de Aplicación : Trabajadores con relación de dependencia laboral.

Calificación : Computarizada ( diskette) o Manual.

Componentes : (a) Autorrealización. / (b) Involucramiento Laboral. / (c) Supervisión. / (d) Comunicación. / ( e) Condiciones Laborales

### **3.3.1.1 Descripción.**

El instrumento está conformado por 50 ítems, y su diseño obedece a la técnica de Likert. Comprende cinco factores, los cuales han sido determinados en función al análisis estadístico y cualitativo.

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada; para la calificación sin embargo, debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema computarizado para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral.

Las calificaciones oscilan del 1 al 5, según la siguiente especificación: (a) Ninguno o Nunca (1), (b) Poco (2), (c) Regular o Algo (3), (d) Mucho (4), ( e) Todo o siempre (5)

Los valores pueden alcanzar 250 puntos como máximo para la escala total y 50 puntos para cada uno de los factores. Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas, considerándose como criterio que a mayor puntuación existe una mejor percepción del ambiente de trabajo, mientras que puntuaciones bajas indicarían un clima adverso, tal y como se observa en la tabla 1.

**Tabla 3***Categorías Diagnósticas de las Escalas CL-SPC*

Categorías Diagnósticas	Factores I al V	Puntaje Total
Muy Favorable	42 – 50	210 – 250
Favorable	34 – 41	170 – 209
Media	26 – 33	130 – 169
Desfavorable	18 – 25	90 – 129
Muy Desfavorable	10 – 17	50 – 89

Fuente: Palma (2004)

**2.3.1.2 Componentes de la Variable:**

La Escala CL - SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo. Se trata de un instrumento diseñado con la técnica Likert comprendido en su versión final un total de 50 ítems que 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.

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

<b>FACTORES</b>	<b>ITEMS</b>
Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

La aplicación del Instrumento puede ser manual o computarizada, para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema para acceder a la puntuación

por factores y escala general de Clima Laboral. Que de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores.

Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más Favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

### **2.3.1.3 Validez y Confiabilidad:**

La validez de la escala de mediación de clima laboral fue sometido a criterios de jueces para validar contenido, sometiéndose a una aplicación piloto para establecer la discriminación de los ítems y la confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente alfa de Cronbach, con un índice de 0,63, aplicado a 473 trabajadores entre profesores y empelados administrativos de tres universidades privadas de Lima (Palma 2000). Las correlaciones obtenidas son positivas significativas al 0,05 entre los cinco factores de clima laboral.

## **3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.1.1 (Ficha técnica: Escala Clima Laboral CL-SPC)**

Autora : Sonia Palma Carrillo

Procedencia : Lima – Perú

Administración : Individual o Colectiva

Nº de ítems: 36

Duración de la Prueba : de 10 a 15 minutos aproximadamente

Significación: 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.

Componentes: (a)Significación de la tarea. / (b) Condiciones de trabajo. / (c)

Reconocimiento personal y/o social. (d) Beneficios económicos

### **3.1.2 Factores de la Escala SL-SPC**

La Escala SL-SPC permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. De modo específico permite detectar cuán satisfecho se encuentra con respecto a las dimensiones como la significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos.

En este sentido, es una herramienta útil para establecer un perfil de los factores que en mayor o menor medida determinan el nivel de satisfacción del trabajador; a partir de los cuales se desarrollan sugerencias para la intervención.

La escala se desarrolla con la técnica de Likert, conformada por 27 ítems tanto positivos como negativos y agrupados por análisis factorial en cuatro dimensiones:

#### **3.1.2.1 Dimensión I Significación Tarea**

Disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material. Ejemplo; La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.

#### **3.1.2.2 Dimensión II Condiciones de Trabajo**

Evaluación del trabajo en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral. Ejemplo; La comodidad de mi ambiente de trabajo es inigualable.

#### **3.1.2.3 Dimensión III Reconocimiento Personal y/o Social**

Tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de éstos en resultados indirectos. Ejemplo; Siento que recibo de parte de la empresa "maltrato"

#### 3.1.2.4 Dimensión IV Beneficios Económicos

Disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada. Ejemplo; Me siento mal con lo que gano.

Para la calificación, ésta se realiza exclusivamente de modo computarizado digitando los datos registrados en el protocolo SL-SPC o accionando los iconos según las instrucciones que se refieren en las Normas de Corrección.

El instrumento evalúa el nivel de Satisfacción Laboral en una escala dimensional de alternativas como la de Total acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Total Desacuerdo; dichas alternativas son evaluadas de modo automático, según sea ítem positivo o negativo con una puntuación entre 1 a 5 puntos; registrando una puntuación directa que se convierte en normas percentilares y categorías diagnósticas.

De esta forma el puntaje total de la escala tiene un mínimo de 27 puntos y un máximo de 135 puntos. Siendo la cantidad de ítems diferentes por áreas, la comparación entre las mismas es posible solo a través de las normas percentilares y/o categorías diagnósticas. El examinador puede, sin embargo, utilizar puntuaciones "T" para facilitar la comparación entre áreas.

La escala ofrece la detección del grado de inconsistencias en las respuestas del examinado; una puntuación de 4 ó más puntos en inconsistencias es indicador de que el examinado presenta contradicciones en sus respuestas por los resultados deben ser consideradas poco confiables y aunque la evaluación no se interrumpe por este motivo, pero el examinador debe evaluar si considera o no dicha información en la base de datos. El software le indicará, tal

como se indica en la figura 3, en el icono de puntajes por factor, el número de inconsistencias de la evaluación.

Las categorías diagnósticas están basadas en las puntuaciones directas; se toma como criterio que a mayor puntuación en la dimensión o en el puntaje total, se evidencia mayor grado de satisfacción y a menor puntuación corresponde la interpretación contraria. También se ofrecen normas percentilares que permiten comparar de manera adicional, el grado de satisfacción con respecto a la muestra de tipificación en trabajadores de Lima Metropolitana. Se adjunta a la interpretación, las sugerencias para la intervención organizacional y se puede además en el icono de gráfico (PERFIL) visualizar el perfil que corresponde a los resultados.

De acuerdo a lo mencionado previamente, la variable de investigación, presenta 4 dimensiones según lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Agrupación de Ítems por Dimensión de la Escala de SDL-SPC*

<b>Dimensión</b>	<b>Clasificación Según Teoría Motivacional</b>	<b>Ítems</b>
Significación de Tarea	Motivacional o Intrínseco	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26
Condiciones de Trabajo	Higiénico o Extrínseco	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27
Reconocimiento Personal y/o Social	Motivacional o Intrínseco	6, 11, 13, 19 y 24
Beneficios Económicos	Higiénico o Extrínseco	2, 5, 9, 10 y 16

Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, Sonia Palma, 2005.

### **3.1.3 Confiabilidad y Validez**

Para poder validar el instrumento diseñado por la psicóloga, Sonia Palma Carrillo, se valió de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC a 1058 trabajadores con dependencia laboral de Lima Metropolitana, el cual se

analizaron mediante el programa estadístico SPSS con el objetivo de someterlos a los análisis estadísticos para efectos de confiabilidad, donde se estimó con el método de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Cronbach y el método de mitades con el Coeficiente de Guttman, obteniendo resultados mayores a según lo muestra la siguiente tabla 6.

**Tabla 5**

*Confiabilidad Escala SL – SPC*

<b>Método / Coeficiente</b>	<b>Correlación</b>
Consistencia Interna / Alfa de Cronbach	.84*
Mitades / Guttman	.81*

Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, Sonia Palma, 2005.

\* $\leq 0.05$

En la siguiente validación, Sonia Palma, seleccionó 6 pares de ítems para determinar el puntaje de inconsistencia, que tenga mayor correlación entre sí, en la cual los contenidos similares tendrían que corresponder a puntuaciones similares. Si habría discrepancia distante o extrema se puntúa como inconsistencia y un puntaje igual o mayor a 4 se considera como indicador de prueba inconsistente.

### **3.4. Descripción de procedimientos de análisis**

Después de establecidas las bases teóricas del trabajo de tesis, se procedió a la aplicación de los cuestionarios de Clima Organizacional y satisfacción laboral a los servidores de SERVIR, ambos instrumentos fueron convertidos al formato digital vía Google Forms y subidos a la plataforma de Google Drive.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Resultados

Se presentan los hallazgos de las técnicas estadísticas de procesamiento de datos para correlacionar y comparar las medidas tanto de la variable uno y sus dimensiones, así como de la variable dos y sus subvariables.

##### 4.1.1 Análisis descriptivo de tendencia central y variabilidad

En la Tabla 5 se aprecian los estadísticos descriptivos de los puntajes obtenidos en el Clima Organizacioanl y sus Indicadores: Autorrealizacion, involucramiento laboral, supervision, comunicacaion y condiciones laborales. Así, en Autorrealizacion los participantes obtuvieron una media 32,10, que los ubica en la categoria diagnóstica media, cuyo significado alude a que cuentan pocas posibilidades en el medio laboral para de su desarrollo personal y profesional, sin un futuro cierto; la media del Involucramiento laboral es de 36,33, cuyo significado es favorable porque hay una identificacion en cuanto a los valores de la entidad y el compromiso hacia la misma. Respecto a la Supervision se aprecia una media de 36.91, el significado es favorable sobre la labor de los jefes y los supervisores en relacion y apoyo a las tareas a realizar, en cuanto a la comunicación la media de 32.50; lo que es un diagnostico medio sobre la fluidez, coherencia y precision de la informacion que se brinda para realizar las tareas y finalmente sobre las condiciones laborales la media es de 35.26 donde el significado señala que la entidad provee lementos tanto materiales como economicos necesarios para el desarrollo de las tareas.

Se aprecia que las variables satisfacción laboral están los componentes significación de la tarea que obtuvieron una media de 16,54, que lo ubica en el nivel muy insatisfecho porque el personal considera que el trabajo que realiza no ven su esfuerzo o es equitativo, respecto a la condiciones de trabajo con una media de 21,58, el nivel de significancia es insatisfecho porque el personal no dispone de elementos que le permitan trabajar adecuadamente, sobre el reconocimiento personal y/o social la media es de 12,87, lo que demuestra un significancia de insatisfecho respecto a los logros en el trabajo y el impacto del trabajo que realiza y finalmente sobre beneficios económicos con una media de 11,63, lo ubica en un nivel promedio respecto a la remuneración que percibe el trabajador.

Sobre la asimetría, cuya cuantificación alude a la cantidad y dirección del sesgo en una distribución, se aprecia que la variable Significación de la tarea, Condiciones de trabajo, Reconocimiento personal, Beneficios económicos, Realización personal, Comunicación, y Condiciones laborales presentan una asimetría positiva por tener valores positivos del coeficiente, tienen un sesgo hacia la derecha y pocos datos se localizan al lado izquierdo de la distribución, mientras que las variables involucramiento laboral y supervisión, obtuvieron una asimetría negativa, tienen un valor negativo del coeficiente, lo que indica que presentan un sesgo hacia la izquierda y la mayoría de los datos se localizan al lado derecho de la distribución.

En lo que respecta a la curtosis, referida a la cuantificación de la concentración de datos en el centro y en las colas de la distribución con respecto corresponde a una distribución leptocúrtica, se aprecia que las medidas del nivel de clima laboral general ( $g^2 = 1.11$ ), en los sub niveles de autorrealización ( $g^2 = 0.69$ ), en involucramiento laboral ( $g^2 = 1.45$ ), en supervisión ( $g^2 = 0.57$ ), en comunicación ( $g^2 = 0.28$ ) y en condiciones laborales ( $g^2 = 1.00$ ). De igual manera los resultados en el nivel satisfacción laboral general ( $g^2 = 1.21$ ), en las sub dimensiones de

satisfacción de la tarea ( $g^2 = 0.60$ ), en condiciones de trabajo ( $g^2 = 1.73$ ), en reconocimiento personal ( $g^2 = 0.16$ ) y en beneficios económicos ( $g^2 = 1.04$ ), presentan valores positivos que reflejan una mayor concentración de datos en la zona central y colas de la distribución normal, lo cual las categoriza como distribuciones de carácter leptocúrticas.

En la siguiente imagen podrán observar los 3 tipos de curtosis en función al valor numérico positivo, neutral o negativo respectivamente.

**Tabla 6**

*Estadísticos descriptivos de Satisfacción laboral y Clima laboral junto a sus dimensiones*

Variables	Mínimo	Máximo	<i>M</i>	<i>SD</i>	Asimetría	Curtosis
Significación de la tarea	8	26	16.54	3.41	0.17	0.60
Condiciones de trabajo	14	36	21.58	3.80	0.98	1.73
Reconocimiento personal	7	20	12.87	2.76	0.35	0.16
Beneficios económicos	6	23	11.63	3.20	0.95	1.04
Satisfacción laboral general	34	97	62.52	9.22	0.28	1.21
Realización personal	18	48	32.10	4.56	0.20	0.69
Involucramiento laboral	25	50	36.33	3.75	-0.32	1.45
Supervisión	24	49	36.91	4.10	-0.45	0.57
Comunicación	23	49	32.50	4.77	0.42	0.28
Condiciones laborales	25	50	35.26	3.86	0.18	1.00
Clima laboral general	128	246	173.10	18.38	0.24	1.11

### 4.1.3. Prueba de normalidad

Se realizó el análisis de normalidad mediante la prueba de Shapiro-Wilk para las medidas de la variable independiente y dependiente para la determinación del uso de pruebas estadísticas paramétricas o no paramétricas de corte correlacional.

Así, en la Tabla 4 se observa evidencias suficientes que sugieren que las variables significación de la tarea ( $W=.96; p>.05$ ), condiciones de trabajo ( $W=.94; p<.05$ ), Reconocimiento personal ( $W=.97; p<.05$ ), beneficios económicos ( $W=.93; p<.05$ ) y como satisfacción laboral general tenemos ( $W=.98; p<.05$ ), mientras que las variables Realización personal ( $W=.98; p<.05$ ), involucramiento laboral ( $W=.96; p<.05$ ), supervisión ( $W=.97; p<.05$ ), comunicación ( $W=.98; p>.05$ ), condiciones laborales ( $W=.98; p<.05$ ) y en clima laboral general ( $W=.98; p>.05$ ). Por esto, se optó por el uso de la prueba estadística no paramétrica Spearman para estudiar las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

**Tabla 7**

*Estadístico de normalidad con prueba de Shapiro-Wilk para las medidas de las variables de estudio*

Variables	W	p
Significación de la tarea	.97	.00
Condiciones de trabajo	.94	.00
Reconocimiento personal	.97	.01
Beneficios económicos	.93	.00
Satisfacción laboral general	.98	.04
Realización personal	.98	.06

Involucramiento laboral	.96	.00
Supervisión	.97	.02
Comunicación	.98	.06
Condiciones laborales	.98	.04
Clima laboral general	.98	.12

---

#### 4.1.4. Análisis correlacional no paramétrico

En la Tabla 7 se aprecian los estadísticos correlacionales no paramétricos con la *Rho de Spearman* sobre los puntajes obtenidos. De manera general se aprecia que Clima laboral General presentó una correlación estadísticamente significativa y negativa media ( $r = -.48; p < .05$ ) con la variable satisfacción laboral general. Seguidamente se muestran los resultados correlacionales entre las dimensiones de estas variables.

Autorealización personal obtuvo una correlación estadísticamente significativa y negativa media con las dimensiones de Significación de la tarea ( $r = -.26; p < .05$ ); Condiciones de trabajo ( $r = -.30; p < .05$ ); Reconocimiento personal ( $r = -.25; p < .05$ ) y Beneficios económicos ( $r = -.31; p < .05$ ).

Involucramiento laboral obtuvo una correlación estadísticamente significativa y negativa media con las dimensiones de Significación de la tarea ( $r = -.39; p < .05$ ); Condiciones de trabajo ( $r = -.24; p < .05$ ); Reconocimiento personal ( $r = -.41; p < .05$ ) y Beneficios económicos ( $r = -.42; p < .05$ ).

Supervisión obtuvo una correlación estadísticamente significativa y negativa media con las dimensiones de Significación de la tarea ( $r = -.31; p < .05$ ); Condiciones de trabajo ( $r = -.24; p < .05$ ); Reconocimiento personal ( $r = -.34; p < .05$ ) y Beneficios económicos ( $r = -.45; p < .05$ ).

Comunicación obtuvo una correlación estadísticamente significativa y negativa media con las dimensión de Significación de la tarea ( $r = -.30$ ;  $p < .05$ ); Condiciones de trabajo ( $r = -.18$ ;  $p < .05$ ); Reconocimiento personal ( $r = -.29$ ;  $p < .05$ ) y Beneficios economicos ( $r = -.22$ ;  $p < .05$ ).

Condiciones laborales obtuvo una correlación estadísticamente significativa y negativa media con las dimensión de Significación de la tarea ( $r = -.36$ ;  $p < .05$ ); Condiciones de trabajo ( $r = -.27$ ;  $p < .05$ ); Reconocimiento personal ( $r = -.37$ ;  $p < .05$ ) y Beneficios economicos ( $r = -.46$ ;  $p < .05$ ).

### Tabla 8

*Análisis correlacional no paramétrico de las medidas de Satisfacción Laboral y Clima Laboral*

Variables	RP	IL	S	C	CL	CLG
Significancia de la tarea	-.26*	-.39*	-.31*	-.30*	-.36*	-.38*
Condiciones de trabajo	-.30*	-.24*	-.24*	-.18*	-.27*	-.29*
Reconocimiento personal	-.25*	-.41*	-.34*	-.29*	-.37*	-.37*
Beneficios económicos	-.31*	-.42*	-.45*	-.22*	-.46*	-.41*
Satisfacción laboral general	-.37*	-.50*	-.48	-.29*	-.50*	-.48*

*Nota.* RP: Realización Personal, IL: Involucramiento Laboral, S: Supervisión, C: Comunicación, CL: Condiciones Laborales y CLG: Clima Laboral General

\* $p < .05$

## 4.2 Análisis y discusión de resultados

El presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre la Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en SERVIR, entidad públic de Lima Metropolitana. Se

busca conocer la relación entre la percepción que tienen los servidores respecto al clima organizacional; y el nivel de satisfacción por el trabajo que realizan.

La correlación entre clima organizacional y Satisfacción laboral es considerada estadísticamente significativa negativa media ( $r=-.48$ ) lo cual tiene cierta similitud con estudio realizado por Vargas (2015) cuyo objetivo principal es determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque. En lo referente a la satisfacción laboral de la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque, la mayoría del personal se siente poco satisfecho en su organización y demuestra este desagrado de forma negativa, evadiendo responsabilidades y buscando formas de ausentarse momentáneamente de la organización. Al medir el clima organizacional de la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque, se concluyó que más de  $\frac{3}{4}$  del personal encuestado describe el clima de su organización como un sistema consultivo; que, aunque es un clima 10 aceptable, puede ser mejorado y llegar a ser un clima de participación en grupo, con mayor comunicación, dinamismo, etc. Por último, y como conclusión general, la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. “Sara A. Bullón” se da de forma positiva ( $r = 0.452$ ), pero en un pequeño porcentaje (20.39%), por lo que debe tenerse en cuenta otros factores que afectarían al correcto desarrollo del clima organizacional de la institución mencionada anteriormente. Pero difiere con la investigación de Maclenan & Salas, (2014) plantearon como objetivo establecer la relación de la satisfacción laboral en la rotación de personal, donde se indica que cuando mejor fue su satisfacción laboral, menor fue el grado de rotación. Por lo mismo los ex trabajadores de la empresa mencionan que no se sintieron satisfechos debido a salarios bajos, a pocas oportunidades de ascenso, tareas a realizar no definidas, poca receptividad por parte del jefe que ejercía la supervisión del área y relaciones negativas con los compañeros de trabajo. Estos factores generaron más relaciones

negativas con otros indicadores de la investigación ya que el personal al no ver alguna oportunidad de mejora económica ni personal optaba por retirarse de la empresa.

La relación entre Autorealiación y las dimensiones de satisfacción laboral (significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y beneficios económicos) es considerada estadísticamente significativa negativa media, lo cual tiene relación con el trabajo realizado por Valle Peñaloza (2015), donde el propósito de su investigación fue determinar la influencia del bienestar psicológico en la rotación de personal en una entidad financiera, basándose para ello en las dimensiones de bienestar planteadas por Carol Ryff, evidenciando que se obtuvieron resultados negativos en cuanto a la presencia de la dimensión de relaciones positivas y de crecimiento personal. Ambas dimensiones se constituyen como bases fundamentales del bienestar por lo que se recomendó tomar mayor relevancia de estas por parte del área de gestión humana. Así mismo en esta investigación se llegó a la conclusión de que una de las razones por las cuales el personal permanece en la empresa, es porque cuenta con salarios y beneficios adicionales que son atractivos al mercado laboral; así como el hecho de gozar de prestigio a nivel local es una de las razones para lograr que el personal se quede en la entidad financiera. De igual se incluye como antecedente positivo en comparación con el presente trabajo, el estudio de Maclenan & Salas, (2014) plantearon como objetivo de su investigación establecer la relación de la satisfacción laboral en la rotación de personal, estableciendo que esta es inversa indicando que cuando mejor fue su satisfacción laboral, menor fue el grado de rotación. Por lo mismo los ex trabajadores de la empresa mencionan que no se sintieron satisfechos debido a salarios bajos, a pocas oportunidades de ascenso, tareas a realizar no definidas, poca receptividad por parte del jefe que ejercía la supervisión del área y relaciones negativas con los compañeros de trabajo. Estos factores generaron más relaciones negativas con



otros indicadores de la investigación ya que el personal al no ver alguna oportunidad de mejora económica ni personal optaba por retirarse de la empresa.

La relación entre involucramiento laboral y las dimensiones de significación de la tarea y condiciones de trabajo son consideradas estadísticamente significativas negativas débiles, y la relación entre involucramiento laboral y las dimensiones Reconocimiento personal y beneficios económicos son consideradas estadísticamente significativas negativas fuertes, lo cual va en concordancia con el estudio de Canchanya (2017), sobre los niveles de satisfacción laboral, donde ha demostrado que existe Insatisfacción Laboral en los trabajadores operativos de la empresa Estrategias Corporativas de Servicios S.A.C. de Ransa San Agustín - Callao, los cuales fueron sometidos a una evaluación para determinar los niveles que predominan o abundan en la organización, la cual está dividida en diferentes componentes que conforma la variable de investigación. Asimismo de acuerdo a los resultados obtenidos, en el caso de los componentes que conforma la variable Satisfacción Laboral, muestran que existe Insatisfacción laboral y Satisfacción Promedio en los trabajadores operativos, siendo este un resultado desfavorable para la organización, es decir que los trabajadores tienen una actitud negativa frente a su trabajo y, a las Dimensiones como la Significación de la Tarea, las Condiciones de Trabajo, el Reconocimiento Personal y/o Social y los Beneficios Económicos que la empresa les ofrece.

La relación entre Supervisión y la dimensión condiciones trabajo es considerada estadísticamente no significativas negativa debil, la relación entre Supervisión y las dimensiones significación de la tarea y reconocimiento son consideradas estadísticamente significativas negativas medias, y la relacion entre Supervisión y la dimencion beneficos economicos es considerada estadisticamente significativa negativa alta y estos resultados difieren con lo descrito por Dressler M. (2015) en su trabajo de investigación, mencionaba a la supervisión como; “el

único proceso real y medible para obtener resultados positivos, donde su principal objetivo fue establecer la relación que existía entre el clima organizacional y los sistemas de organización de una empresa, dándole positiva la relación entre las dos variables, por tanto diré finalmente que si existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, lo cual además se refleja en la optimización de los sistemas administrativos, trámites documentarios, atención al usuario, respuesta de documentación y oficios, entre otros. Se trabajó con un universo de 95 colaboradores a los cuales se aplicó el instrumento validado por jueces y expertos, como es el cuestionario, con el cual se identificó que la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma, Arequipa 2018, es directa, quiere decir que a mayor supervisión mayor desempeño laboral y a menor supervisión menor desempeño laboral, con lo que a su vez podemos decir que todos los indicadores son complemento uno de otros.

La relación entre Comunicación y las dimensiones condiciones de trabajo y beneficios económicos son consideradas estadísticamente no significativas negativas y débiles, y la relación entre Comunicación y las dimensiones significación de la tarea y reconocimiento personal son consideradas estadísticamente significativas negativas medias, estos datos tiene algo de relación con los obtenidos en el estudio de Gaitán (2012), que identificó la percepción de los empleados respecto a la comunicación interna de los departamentos de analistas de seguros y líneas personales de una empresa corredora de seguros de la ciudad de Guatemala, concluyendo que la comunicación entre los departamentos operativos es regular y esto afecta el desempeño de las actividades laborales y el cumplimiento de objetivos, tanto del puesto como de la organización. Por último recomendó aplicar la Propuesta de un Programa de Comunicación Interna. Los resultados del estudio anterior muestran que si la comunicación es deficiente puede afectar el

rendimiento de los colaboradores, por ende se puede relacionar con la investigación realizada con los 50 sujetos evaluados, ya que se observa que si no existe una buena estrategia para comunicar la información puede afectar no sólo el rendimiento, sino la satisfacción laboral. Es por ello que se propuso establecer varios canales de comunicación como la elaboración de tableros informativos, correos electrónicos y reuniones periódicas donde brinden la información necesaria para cada puesto de trabajo o por departamento.

Finalmente la relación entre Condiciones laborales y la dimensión Condiciones de Trabajo es considerada estadísticamente no significativa negativa débil, mientras la relación entre Condiciones laborales y las dimensiones significación de la tarea, reconocimiento personal y beneficios económico son consideradas estadísticamente significativas negativas fuertes, sin embargo según Gómez (2016), en el estudio realizado en la Universidad Central del Ecuador. Quito, obtuvo resultados diferentes hallados en nuestro estudio, concluyendo que la comunicación interna sí influye en la satisfacción laboral de los trabajadores con la recomendación que se debe mantener y optimizar los buenos niveles de comunicación interna y satisfacción laboral que existen en la empresa para mejorar el desempeño laboral, aumentar la productividad con eficacia y eficiencia

## **CAPÍTULO V**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa debil de  $-.26$ , entre la autorrealización con la Significación de la tarea. Los servidores consideran poco probable el hacer linea de carrera en la entidad debido a hay poco reconocimiento y valoración del esfuerzo en el trabajo que realizan por el jefe inmediato. (véase la tabla 7).
2. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa media de  $-.30$ , entre la autorrealización con las condiciones de trabajo. Esto implica que el desarrollo profesional de los servidores van de la mano con la comodidad del ambiente donde laboran. (véase la tabla 7).
3. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa debil de  $-.25$ , entre la autorrealización con el reconocimiento personal. Para los servidores es poco probable un crecimiento profesional en la entidad debido a que sienten que reciben un mal trato de la entidad. (véase la tabla 7).
4. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa media de  $-.31$ , entre la autorrealización con beneficios economicos. Se aprecia que un porcentaje de los servidores consideran que su crecimiento profesional esta asociado al salario con el cual estan disconformes. (véase la tabla 7).
5. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa fuerte de  $-.39$ , entre el involucramiento laboral con la significación de la tarea. Es alto el porcentaje de servidores que no se involucra y se compromete mas alla de las funciones de su

puesto en la entidad debido a que consideran que su trabajo no es valorado. (véase la tabla 7).

6. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa de  $-.24$ , entre el involucramiento laboral con las condiciones de trabajo. Los servidores no se comprometen con la entidad debido a que consideran que no todos no cuentan con los insumos logísticos para realizar su trabajo sobre todo en la actual pandemia. (véase la tabla 7).
7. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa fuerte de  $-.41$ , entre el involucramiento laboral con el reconocimiento personal y/o social. Es alto el porcentaje de servidores que no se involucran del todo con la entidad porque consideran que reciben malos tratos de sus jefes directos. (véase la tabla 7).
8. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa media de  $-.42$ , entre el involucramiento laboral con beneficios económicos. Un porcentaje de servidores no se identifican con entidad debido a que consideran su remuneración económica por debajo del mercado laboral. (véase la tabla 7).
9. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa de  $-.31$ , media entre supervisión con la significación de la tarea. Los servidores consideran poco el apoyo de los jefes para realizar las tareas porque no consideran su trabajo valioso. (véase la tabla 7).
10. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa débil de  $-.24$ , entre supervisión con las condiciones de trabajo. Los servidores consideran que la supervisión no es del todo adecuada y más con las condiciones de trabajo remoto. (véase la tabla 7).

11. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa de  $-0.34$ , media entre supervisión con el reconocimiento personal y/o social. Los servidores consideran que la supervisión no valora sus esfuerzos para alcanzar metas y se sienten maltratados. (véase la tabla 7).
12. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa fuerte de  $-0.45$ , entre supervisión con beneficios económicos. Los servidores consideran que no reciben el apoyo y tampoco la remuneración adecuada y esto impacta negativamente en el trabajo que realizan. (véase la tabla 7).
13. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa media de  $-0.30$ , entre comunicación con la significación de la tarea. Los servidores no consideran que el traslado de la información dentro de la entidad es la adecuada por lo que no se esfuerzan en desempeñar sus funciones. (véase la tabla 7).
14. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa de  $-0.18$ , débil entre comunicación con las condiciones de trabajo. Los servidores consideran la comunicación interna es mala e influye en la comodidad del ambiente para realizar su trabajo. (véase la tabla 7).
15. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa de  $-0.29$ , media entre comunicación con el reconocimiento personal y/o social. Para los servidores la poca precisión de la información importante impacta negativamente y se sienten maltratados. (véase la tabla 7).
16. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa débil de  $-0.22$ , entre comunicación con beneficios económicos. De igual manera los servidores

consideran de la poca fluidez de la información que se traslada entre las áreas impacta negativamente en las remuneraciones. (véase la tabla 7).

17. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa fuerte de  $-0.36$ , entre condición laboral con la significación de la tarea. Los servidores consideran que la logística que le proporciona la entidad sobre todo en esta pandemia impacta negativamente en las tareas que realizan. (véase la tabla 7).
18. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa débil de  $-0.27$ , entre condición laboral con las condiciones de trabajo. Los servidores consideran que la entidad debe ampliar la lista de personal que necesitan de logística para realizar sus funciones en esta pandemia y se refleja en un ambiente de trabajo complicado. (véase la tabla 7).
19. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa fuerte de  $-0.37$ , entre condición laboral con el reconocimiento personal y/o social. De igual manera el impacto negativo es fuerte debido a que se esfuerzan por trabajar con pocos insumos para alcanzar metas y no son valorados sus esfuerzos. (véase la tabla 7).
20. Existe una correlación estadísticamente significativa negativa fuerte de  $-0.46$ , entre condición laboral con beneficios económicos. De igual manera los servidores perciben que las condiciones para realizar el trabajo son inadecuadas al igual que la remuneración que reciben. (véase la tabla 7).

## **Recomendaciones**

1. La entidad debe procurar que los procesos de cambio de régimen sea interno a fin de que el servidor tenga la posibilidad mas alta de acceder a la plaza y se sienta valorado por sus jefes.
2. La entidad debe evitar condicionar al servidor que postule para el cambio de regimen para su mejora profesional afin que mejore la comodidad de su trabajo.
3. La entidad debe considerar el participar mas activamente en el desarrollo profesional de los servidores y reconozca el esfuerzo que implica el realizar el trabajo remoto.
4. La entidad debe procurar que las remuneraciones de los nuevos regimene sean atractivos afin de ganar personal mas calificado para realizar las tareas.
5. La entidad debe aumentar los esfuerzos y lograr que sus clientes internos sean participes de los cambios para mejorar afin que se sientan que valoran su aponion.
6. Para las entidades publicas es complejo contar con insumos modernos pero si permitieran a los servidores trasladar a sus domicilios sus computadoras o sillas de escritorio podrian tener un mejor desempeño laboral.
7. La entidad debe desarrollar estrategias para lograr que los servidores vuelvan a confiar en que su participacion y el trabajo de desarrollan es importante.
8. La entidad deberia actualizar los puestos con la remuneracion acorde al mercado para lograr que los servidores se comprometan mas con su trabajo.
9. La principal dificultad que tiene la entidad el lograr incorporar en sus cargos de confianza personal con experiencia en gestion y establecer jerarquias horizontales ya que muchos servidores sienten que el trato que reciben no es el adecuado y eso se evidencia con la cantidad de renuncias que hay por malos tratos.



10. La entidad debe monitorear que los supervisores y coordinadores cumplan y capaciten y apoyen al personal en su trabajo dentro de las horas laborales establecidas en el reglamento y hagan seguimiento adecuado de los mismos.
11. Debe procurar que cada esfuerzo que realiza el servidor en el contexto actual para desarrollar y gestionar los procedimientos de su trabajo sean reconocidos.
12. La entidad debe buscar equilibrar que los servidores cuenten con supervisores que los retroalimenten en las distintas etapas del trabajo que realizan para que el resultado sea el óptimo.
13. La principal debilidad de la entidad es la comunicación interna entre jefes y trabajadores por lo que se recomienda involucrar a los jefes en capacitaciones y talleres vivenciales afin de mejorar el desempeño de su personal.
14. La entidad debe procurar mejorar los canales de comunicación entre los jefes en la forma como informan a la interna de cada área afin de no crear tensión o malos entendidos.
15. La entidad debe mejorar la manera como expresa su reconocimiento a los servidores por los logros que obtiene porque muchas veces pasa desapercibido y el trabajador no se siente valorado.
16. La entidad debe realizar las gestiones para que las escalas salariales sean acorde al mercado y deben comunicar a los servidores que acciones están realizando para lograr esto.
17. La entidad al tener a más del 75% de los servidores trabajando de manera remota debe procurar solicitar a las áreas de bienes a proporcionarles la logística que necesitan para realizar mejor su trabajo.

18. El pilar en la entidad son los trabajadores por ende debe procurar abastecer con materiales a los servidores afin que realicen con mayor ahinco sus trabajo.
19. La entidad debe procurar hacer visible los logros obtenidos por el servidor lo cual impacta como salario emocional y se refleja en su eficiencia laboral
20. Se debe procurar brindar a los servidores las herramientas logisticas e informaticas para que puedan desarrollar de la manera mas optima su trabajo remoto.

## **REFERENCIAS**

Alcover, C., Moriano, J., Osa, A., & Topa, G. (2012). La psicología del trabajo. Madrid: Uned.

- Aldana, J., & Piña, J. (2017). *Quality of service provided to the client by gym instructors*. *Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía*, 2 (3), 172-197. Recovered from <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
- Arias, Fidas G. (1998) *Mitos y errores en la elaboración de Tesis y proyectos de investigación*. Caracas: editorial Episteme, p. 37
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press, New York.
- Ajello, A.M. (2003) *La motivación para aprender*. En C. Potecorvo (coord.), *Manual de psicología de la educación* (pp. 251-271). España. Popular.
- Apuy, L. *Factores del Clima Organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital; para optar por el Título de Magíster en Administración de Servicios de Salud Sostenible en la Universidad Estatal a Distancia, San Rafael de Alajuela; Alajuela, Costa Rica; 2008.*
- Bernal, Pedraza, & Sánchez (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. (Estudios Gerenciales). Universidad ICESI, Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-el-climaorganizacional-su-relacion-S0123592314001624>
- Bobbio, L. y Ramos, W. (2010). *Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima-Perú*. *Revista Peruana de Epidemiología*, 14(2), 1-6.
- Bustamante, M. A. & Opazo, P. A. (2004). *Hacia un concepto de Complejidad: Sistema, Organización y Empresa*. Serie Documentos Docentes. FACE SDD, 2(3), 1-21

- Bustamante, MA, Lapo, MC y Grandón, ML. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Rev. Gerenc. Polít. Salud*, 15(30), 126-141. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyaps15-30.ccco>
- Carrasco D.(2005). Metodología de investigación científica, Editorial San Marcos, Lima
- Castillo, N. (2014). Clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes Niveles Jerárquicos de una Empresa Privada (tesis de pregrado). Universidad Católica del Perú. Recuperado en:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/castillo\\_davila\\_natalia\\_clima\\_motivacion.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/castillo_davila_natalia_clima_motivacion.pdf?sequence=1).
- Chaudhary, R.; Rangnekar, S.; Barua, M. K. (2014). Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. Documento presentado en International Conference on Trade, Markets and Sustainability (ICTMS-2013), Procedia - Social and Behavioral Sciences, 133: 291-303.
- Chiang, M., Martín, J. y Núñez, A. (2010) *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. R.B. Servicios Editoriales, S.L. Madrid, España. Consultado en:  
[https://books.google.com.pe/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&lpg=PA142&ots=TqbZnsYKJV&dq=libros%20sobre%20satisfaccion%20laboral&lr&pg=PA6#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&lpg=PA142&ots=TqbZnsYKJV&dq=libros%20sobre%20satisfaccion%20laboral&lr&pg=PA6#v=onepage&q&f=true)
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (2a ed). Mexico: McGraw-Hill.
- Escobedo, G, C. & Quiñones, F, M. (2020). *Tesis: Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes*

- de carga marítimo internacional del Callao*, 2019. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Espaderos, A. (2016). Tesis: Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la municipalidad sede Santa Lucía Cotzumalguapa. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Flores, J. (2001). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima, Perú: Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Gonçalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Guillén, P.M. (2005). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson. Prentice Hall.
- Hackman, R. & Oldham, G. (1980). *Work redesign*, USA: Ed. Addison-Wesley
- Hernández, J. y De la rosa, C (junio 2017). Habilidades comunicativas en estudiantes de carreras de apoyo frente a estudiantes de otras carreras. *Revista Apuntes de Psicología*, 35(2), 93-104. Recuperado de <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/download/663/483>
- Hoppock, R. 1935. *Job Satisfaction*. New York. United States. Harper Ed.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Klingner, E. & Nalbandian, J. (2002). *Administración del Personal en el Sector Público: Contextos y estrategias*, México, Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- LISBONA, A.; PALACI, F. J. y GOMEZ, A. (2008). Spanish adaptation of the scale of organizational climate focused on the support of initiative and psychological safety: its relation with organizational performance.

- Martín, M. (2015). Influencia de la estabilidad laboral en el desempeño del trabajador de enfermería. Estudio realizado en el Hospital Nacional de Chimaltenango, Guatemala. Enero-mayo 2015. (Tesis de maestría). Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 123–146. Disponible en: <https://goo.gl/1xXPqr>
- Maslow A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mayo, E., (1933). *The human problems of and industrial civilization*, New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Molina, J., Ávalos, F., Valderrama, L. y Uribe, A. (2, septiembre, 2009). Factores relacionados con la satisfacción laboral de enfermería en un hospital médico-quirúrgico. *Investigación y Educación en Enfermería*, 27(2), 218-225. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105213195007>.
- Morales A. (2009). *Capital Humano: Hacia un sistema de Gestión en la Empresa Cubana Editora Política*.
- Morse, N. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. Michigan: University of Michigan
- MÜNSTERBERG, H. (1913) *Psychology and industrial efficiency*. Boston, M.A: Houghton Mifflin.
- Ovejero, A. (2006). *Psicología del trabajo en un mundo globalizado*. Lima, Perú: Editorial biblioteca nueva.

- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231–248.
- Pineda, O. (2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los Empleados de la Municipalidad de Choloma
- Pintado, E. (2011). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano* (Tercera ed.). Lima - Perú: Negocios Arco Iris S.R.L.
- Polanco, C. (2014). El clima y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula. Cortés. Tegucigalpa: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras.
- Portela, D., Ramírez, E. y Ramos, M. (2012). Relación entre el clima organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente frente al servicio en una empresa de transporte de encomiendas de la ciudad de Bogotá”. Bogotá Colombia
- Quispe, (2015), Tesis: Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015”. Universidad José María Arguedas. Andahuaylas, Perú.
- Rivera, I. (2016). Tesis: *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal asistencial del Centro Quirúrgico, en el Hospital “Félix Mayorca Soto” de Tarma*, 2015. UNMSM, Lima, Perú.
- Riveros, B, G., (2017). Tesis: *Clima Organizacional y desempeño Laboral de los Servidores Públicos del Poder Judicial Sede Caylloma –Arequipa 2016*. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: PrenticeHall Hispanoamericana, S.A.



- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=libros+sobre+satisfaccion+laboral&ots=YK67aol71c&sig=JKAYYZsLy9GiuAnrFg4NukRPAEw#v=onepage&q&f=true>
- Robbins, Stephen, (2008). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta edición. México Pearson.
- Sánchez, P. (2003). *Teoría y Práctica de la orientación en la escuela: Un enfoque psicológico*. México D.F, México. Manual Moderno.
- Sánchez, H. & Reyes C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. (5a ed.). Lima: Business Support Aneth.
- Santa Eulalia, J. & Sampedro, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606–619.
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Solano S. (2018) *Tesis “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017”*. Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.




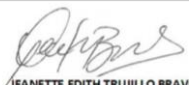
- Toro Suarez, L. Y. (2015). *The importance of teamwork in today's organizations*. Recovered from Bogota DC: Military University Nueva Granada. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>
- Vargas, L. (2015). *Influencia de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional en la I.E. Sara Antonieta Bullón – Lambayeque (tesis para título)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Vásquez, N, M. (2020). *Tesis: Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Villamil, O., y Sánchez, W. (2012). *Tesis: Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma*. UNITEC. San Pedro Sula, Honduras. Recuperado el 14 de julio del 2016 desde: <http://www.unitec.edu/innovare/?p=63>
- Villanueva, E. (2015) *Relación entre la comunicación interna y la administración de la controversia pública*. Universidad San Martín de Porres. Lima. Recuperado de [http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/v5/rp/1\\_relacion\\_comunicacion\\_interna.pdf](http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/v5/rp/1_relacion_comunicacion_interna.pdf)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.

## ANEXOS

### **Anexo 1: Declaración de Autenticidad**

	<b>Universidad Ricardo Palma</b>	<b>Escuela de Posgrado</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO</b>		
<b>DECLARACIÓN DEL GRADUANDO</b>		
Por el presente, el graduando: <i>(Apellidos y nombres)</i>		
Yuly Sadith Pedraza Gómez		
en condición de egresado del Programa de Posgrado:		
Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos		
deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:		
Clima Organizacional y Satisfacción laboral en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR de Lima Metropolitana.		
Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.		
Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.		
Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.		
En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.		
	16 de octubre de 2021	
Firma del graduando	Fecha	

### Anexo 2.1: Autorización de consentimiento para realizar la investigación

 <b>Universidad Ricardo Palma</b>		<b>Escuela de Posgrado</b>	
<b>AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN</b>			
<b>DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN</b>			
Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:			
<b>Clima Organizacional y Satisfacción laboral en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR de Lima Metropolitana, 2021</b>			
el mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):			
<b>Pedraza Gómez, Yuly Sadith</b>			
, en condición de estudiante - investigador del Programa de:			
<b>Taller de Tesis III</b>			
Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.			
En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:			
Nombre de la empresa:		Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	<input checked="" type="checkbox"/> NO
<b>Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR</b>			
Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área:		Cargo del Jefe/Responsable del área:	
<b>Jeanette Edith Trujillo Bravo</b>		<b>Oficina de Recursos Humanos</b>	
Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular:		Correo electrónico de la empresa:	
<b>(01)2063370</b>		<b>jtrujillo@servir.gob.pe</b>	
 <b>JEANETTE EDITH TRUJILLO BRAVO</b> Jefa de la Oficina de Recursos Humanos Autoridad Nacional del Servicio Civil		Fecha	

Firmado digitalmente por:  
 PEDRAZA GOMEZ Yuly Sadith  
 FAU 20477906461 soft  
 Motivo: Soy el autor del documento

## Anexo 2.2: Autorización de consentimiento informado para el participante

Por medio de este documento me presento a usted para informarle sobre la naturaleza de esta investigación y el rol que tendría como participante de aceptar.

En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR. Este estudio está conducido por Yuly Sadith Pedraza Gómez, egresada de la Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Ricardo Palma.

Como usted cumple con las características requeridas para participar en este estudio, es decir, trabajadores administrativos, de la alta gerencia, de ambos sexos, en el rango de edad de 30 a 60 años y que estén realizando trabajo remoto para la entidad. Si usted acepta, responderá un cuestionario de 50 preguntas para evaluar Clima Organizacional en lo concerniente a sus maneras de pensar, sentir o actuar en diversos contextos y proporcionará algunos datos sociodemográficos. Por ello, se le informa que no existen respuestas buenas o malas, por tal se le solicita proporcionar toda la información requerida de forma honesta.

Si considera pertinente, puede retirarse en cualquier momento del estudio, sin que ello lo perjudique de ninguna forma.

Toda la información recolectada durante este proceso se usará solo con fines de investigación y será tratada de manera confidencial. En ningún momento se contempla la devolución de resultados a nivel individual.

Si usted tiene alguna consulta o requiere información adicional relacionada con su participación en este proceso, puede comunicarse con el investigador responsable al correo electrónico [yulypg526@gmail.com](mailto:yulypg526@gmail.com).

De estar conforme con su participación, por favor acepte el siguiente consentimiento informado: He leído y entendido el contenido de la presentación remitido por el investigador Yuly Sadith Pedraza Gómez; acepto que mi información sea utilizada con fines de investigación.

Sí

No

### Anexo 3: Matriz de consistencia

Problemas Principal	Objetivos General	Hipótesis General	Variable X	Indicador V.X.	Variables Y	Indicador V.Y.
¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR?	Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR.	Existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los servidores de la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR.	Clima Organizacional	Autorrealización: 1,6,11,16,21,26,31,36,41,46; Involucramiento Laboral: 2,7,12,17,22,27,32,37,42,47;	Satisfacción Laboral	Significación de tarea: 3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26; Condiciones de Trabajo: 1, 8, 12, 14, 15,

---

¿Cuál es la relación entre Determinar la relación existe relación autorrealización con la entre autorrealización con estadísticamente significativa significación de la tarea en los a significación de la tarea entre la autorrealización con la servidores de la Autoridad n los servidores de la ignificación de la tarea en los Nacional del Servicio Civil- Autoridad Nacional del ervidores de la Autoridad ¿SERVIR? erviceio Civil-SERVIR Nacional del Servicio Civil-SERVIR

Supervisión: 17, 20, 23 y 27;  
 3,8,13,18,23,28,3 Reconocimien  
 3, 38,42,48; to Personal y/o  
 Comunicación: Social:  
 1,9,14,19,24,27,3 6, 11, 13, 19 y  
 4,39, 44,49; 24;  
 Condición Beneficios

---

¿Cuál es la relación entre Determinar la relación existe relación autorrealización con las entre autorrealización con estadísticamente significativa condiciones de trabajo en los as condiciones de trabajo entre la autorrealización con servidores de la Autoridad n los servidores de la as condiciones de trabajo en Nacional del Servicio Civil- Autoridad Nacional del os servidores de la Autoridad ¿SERVIR? erviceio Civil-SERVIR Nacional del Servicio Civil-SERVIR

laboral: Sociales:  
 5,10,15,20,25, 2, 5, 9, 10 y  
 30,35,40,45,50 16

---

---

¿Cuál es la relación entre Determinar la relación Existe relación autorrealización con el entre autorrealización con estadísticamente significativa reconocimiento personal y/o el reconocimiento entre la autorrealización con el social en los servidores de la personal y/o social en los reconocimiento personal y/o Autoridad Nacional del Servicio ervidores de la Autoridad ocial en los servidores de la Civil-SERVIR? Nacional del Servicio Autoridad Nacional del Civil-SERVIR servicio Civil-SERVIR

---

¿Cuál es la relación entre Determinar la relación Existe relación autorrealización con los entre autorrealización con estadísticamente significativa beneficios sociales en los os beneficios sociales en entre la autorrealización con ervidores de la Autoridad os servidores de laeneficios sociales en los Nacional del Servicio Civil- Autoridad Nacional del ervidores de la Autoridad }ERVIR? }ervicio Civil-SERVIR Nacional del Servicio Civil- }ERVIR

---



---

¿Cuál es la relación entre el Determinar la relación existe relación  
 involucramiento laboral con la entre el involucramiento estadísticamente significativa  
 significación de la tarea en los aboral con la entre el involucramiento  
 servidores de la Autoridad significación de la tarea en aboral con la significación de  
 Nacional del Servicio Civil- os servidores de la a tarea en los servidores de la  
 SERVIR? Autoridad Nacional del Autoridad Nacional del  
 servicio Civil-SERVIR servicio Civil-SERVIR

---

¿Cuál es la relación entre el Determinar la relación existe relación  
 involucramiento laboral con las entre el involucramiento estadísticamente significativa  
 condiciones de trabajo en los aboral con las entre el involucramiento  
 servidores de la Autoridad condiciones de trabajo en aboral con las condiciones de  
 Nacional del Servicio Civil- os servidores de la rabajo en los servidores de la  
 SERVIR? Autoridad Nacional del Autoridad Nacional del  
 servicio Civil-SERVIR servicio Civil-SERVIR

---

---

¿Cuál es la relación entre el Determinar la relación existe relación  
 involucramiento laboral con el entre el involucramiento estadísticamente significativa  
 reconocimiento personal y/o aboral con el entre el involucramiento  
 social en los servidores de la econocimiento personal aboral con el reconocimiento  
 Autoridad Nacional del Servicio /o social en los servidores personal y/o social en los  
 Civil-SERVIR? le la Autoridad Nacional ervidores de la Autoridad  
 el Servicio Civil- Nacional del Servicio Civil-  
 SERVIR SERVIR

---

¿Cuál es la relación entre el Determinar la relación existe relación  
 involucramiento laboral con los entre el involucramiento estadísticamente significativa  
 beneficios sociales en los aboral con los beneficios entre el involucramiento  
 ervidores de la Autoridad ociales en los servidores aboral con beneficios sociales  
 Nacional del Servicio Civil- le la Autoridad Nacional n los servidores de la  
 SERVIR? el Servicio Civil- Autoridad Nacional del  
 SERVIR servicio Civil-SERVIR

---

---

¿Cuál es la relación entre Determinar la relación existe relación  
 supervisión con la significación entre supervisión con la estadísticamente significativa  
 le la tarea en los servidores de la ignificación de la tarea en entre supervisión con la  
 Autoridad Nacional del Servicio os servidores de la ignificación de la tarea en los  
 Civil-SERVIR? Autoridad Nacional del ervidores de la Autoridad  
 servicio Civil-SERVIR Nacional del Servicio Civil-  
 SERVIR

---

¿Cuál es la relación entre Determinar la relación existe relación  
 supervisión con las condiciones entre supervisión con las estadísticamente significativa  
 le trabajo en los servidores de ondiciones de trabajo en entre supervisión con las  
 a Autoridad Nacional del os servidores de la ondiciones de trabajo en los  
 servicio Civil-SERVIR? Autoridad Nacional del ervidores de la Autoridad  
 servicio Civil-SERVIR Nacional del Servicio Civil-  
 SERVIR

---

---

Cuál es la relación entre Determinar la relación ¿existe relación  
 supervisión con el entre supervisión con el estadísticamente significativa  
 conocimiento personal y/o conocimiento personal entre supervisión con el  
 social en los servidores de la /o social en los servidores conocimiento personal y/o  
 Autoridad Nacional del Servicio le la Autoridad Nacional social en los servidores de la  
 Civil-SERVIR? el Servicio Civil- Autoridad Nacional del  
 SERVICIO servicio Civil-SERVIR

---

Cuál es la relación entre Determinar la relación ¿existe relación  
 supervisión con los beneficios entre supervisión con los estadísticamente significativa  
 sociales en los servidores de la beneficios sociales en los entre supervisión con  
 Autoridad Nacional del Servicio ervidores de la Autoridad beneficios sociales en los  
 Civil-SERVIR? Nacional del Servicio ervidores de la Autoridad  
 Civil-SERVIR Nacional del Servicio Civil-  
 SERVICIO

---

---

¿Cuál es la relación entre Determinar la relación existe relación  
 comunicación con la entre comunicación con la estadísticamente significativa  
 significación de la tarea en los ignificación de la tarea en entre comunicación con la  
 servidores de la Autoridad os servidores de la ignificación de la tarea en los  
 Nacional del Servicio Civil- Autoridad Nacional del servidores de la Autoridad  
 SERVICIO? servicio Civil-SERVIR Nacional del Servicio Civil-  
 SERVICIO

---

¿Cuál es la relación entre Determinar la relación existe relación  
 comunicación con las entre comunicación con estadísticamente significativa  
 condiciones de trabajo en los as condiciones de trabajo entre comunicación con las  
 servidores de la Autoridad n los servidores de la onditiones de trabajo en los  
 Nacional del Servicio Civil- Autoridad Nacional del servidores de la Autoridad  
 SERVICIO? servicio Civil-SERVIR Nacional del Servicio Civil-  
 SERVICIO

---

---

Cuál es la relación entre Determinar la relación ¿existe relación  
 comunicación con el entre comunicación con el estadísticamente significativa  
 conocimiento personal y/o conocimiento personal entre comunicación con el  
 social en los servidores de la /o social en los servidores conocimiento personal y/o  
 Autoridad Nacional del Servicio le la Autoridad Nacional social en los servidores de la  
 Civil-SERVIR? el Servicio Civil- Autoridad Nacional del  
 SERVICIO servicio Civil-SERVIR

---

Cuál es la relación entre Determinar la relación ¿existe relación  
 comunicación con los beneficios entre comunicación con estadísticamente significativa  
 sociales en los servidores de la os beneficios sociales en entre comunicación con  
 Autoridad Nacional del Servicio os servidores de laeneficios sociales en los  
 Civil-SERVIR? Autoridad Nacional del ervidores de la Autoridad  
 servicio Civil-SERVIR Nacional del Servicio Civil-  
 SERVICIO

---

---

¿Cuál es la relación entre la Determinar la relación existe relación  
 condición laboral con la entre condición laboral estadísticamente significativa  
 significación de la tarea en los con la significación de la entre condición laboral con la  
 servidores de la Autoridad area en los servidores de significación de la tarea en los  
 Nacional del Servicio Civil- a Autoridad Nacional del servidores de la Autoridad  
 SERVIR? servicio Civil-SERVIR Nacional del Servicio Civil-  
 SERVIR

---

¿Cuál es la relación entre la Determinar la relación existe relación  
 condición laboral con las entre condición laboral estadísticamente significativa  
 condiciones de trabajo en los con las condiciones de entre condición laboral con las  
 servidores de la Autoridad rabajo en los servidores condiciones de trabajo en los  
 Nacional del Servicio Civil- le la Autoridad Nacional servidores de la Autoridad  
 SERVIR? el Servicio Civil- Nacional del Servicio Civil-  
 SERVIR SERVIR

---

---

¿Cuál es la relación entre la Determinar la relación ¿existe relación  
 condición laboral con el entre condición laboral estadísticamente significativa  
 reconocimiento personal y/o con el reconocimiento entre condición laboral con el  
 social en los servidores de la personal y/o social en los reconocimiento personal y/o  
 Autoridad Nacional del Servicio ervidores de la Autoridad ocial en los servidores de la  
 Civil-SERVIR? Nacional del Servicio Autoridad Nacional del  
 Civil-SERVIR servicio Civil-SERVIR

---

¿Cuál es la relación entre la Determinar la relación ¿existe relación  
 condición laboral con los entre condición laboral estadísticamente significativa  
 beneficios sociales en los con los beneficios sociales entre condición laboral con  
 ervidores de la Autoridad n los servidores de la beneficios sociales en los  
 Nacional del Servicio Civil- Autoridad Nacional del ervidores de la Autoridad  
 ¿SERVIR? servicio Civil-SERVIR Nacional del Servicio Civil-  
 ¿SERVIR

---



x

**Anexo 4: Formato o protocolo de los instrumentos que utilizará  
ESCALA CLIMA LABORAL**

**DATOS PERSONALES**

Apellidos, Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad : \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino  Femenino   
 Jerarquía Laboral: Directivo  Empleado  Operario   
 Empresa: Estatal  Privada   
 Producción  Servicio

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene 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 proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

No.	Ítems	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1.	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2.	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
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 del 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 su responsabilidad.					
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.					
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.					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
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 facilita el trabajo.					
46.	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la empresa.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

### Escala de Opiniones SL-SPC

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

TOTAL ACUERDO            TA  
 DE ACUERDO            A  
 INDECISO                I  
 EN DESACUERDO        D  
 TOTAL DESACUERDO    TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5. Me siento mal con lo que gano.					
6. Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.					
7. Me siento útil con la labor que realizo.					
8. El ambiente donde trabajo es confortable.					
9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12. Me disgusta mi horario.					
13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18. Me complace los resultados de mi trabajo.					
19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22. Me gusta el trabajo que realizo.					
23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26. Me gusta la actividad que realizo.					
27. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

