



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS  
CONTABLES

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL  
DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA  
MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE RIO NEGRO,  
PROVINCIA DE SATIPO 2015**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración.

Autor:

Br. CHULLUNCUY GARCIA ADOLFO

Asesor:

Mg. ROLY RAMIREZ VIVAS

Satipo - Perú

2015

HOJA DE FIRMA DE JURADO Y ASESOR

---

Dr. Geider Grandes García  
Presidente

---

Mg. Sergio Ortiz García  
Secretario

---

Mg. Marleni Felicita Saenz Villaverde  
Miembro

## DEDICATORIA

El presente informe dedico a Dios, que me da la oportunidad de vivir, también a mi hija, mis padres y hermano (a) por el apoyo incondicional.

Adolfo

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, ya que, sin él, nada se hubiera hecho posible, a mis padres que son mi ejemplo, motor y la base para seguir adelante.

También agradezco al CPCC. Roly Ramírez Vivas por su dedicación y paciencia al realizar este informe, sin su asesoría no se pudo a ver realizado.

A la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, por haberme dado la oportunidad de iniciar los estudios, haciendo de mí no solo una profesional si no también una persona con valores.

Agradezco a todas las personas que en mi formación profesional me dieron todo lo necesario para llegar hasta este momento en especial a mis colegas del municipio de Rio Negro que me han brindado todo su apoyo y todos los medios necesarios para poder culminar con este trabajo, especialmente por su comprensión.

Adolfo Chulluncuy García

#### **4. Resumen**

El informe de investigación tiene como objetivo general Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015. En el estudio de las variables clima organizacional y satisfacción laboral se ha llegado a conocer la relación que existe, la investigación es de tipo descriptivo se ha trabajado con una muestra de 20 servidores públicos, para ello se aplicó una encuesta respecto de cada una de las variables, llegando a la siguiente conclusión.

En la tabla y gráfica N° 01. respecto del clima organizacional, el 30% de los encuestados respondieron nunca y bastantes veces, El 25% respondió siempre; con estos resultados concluimos que el clima organizacional en los servidores públicos de la municipalidad de Rio Negro no es el adecuado. el grado de asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es adecuado, es decir. Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015. Con 9 gl. y  $\alpha = 0.05$ .

**Palabras clave:** Clima organizacional, satisfacción laboral, motivación, liderazgo, participación, servidores públicos.

## **Abstract**

The research report has the overall objective to establish the relationship between organizational climate and job satisfaction of public servants in the municipal district of Black Rio province of Satipo 2015. In the study of organizational climate variables and job satisfaction has come to know the relationship, research is descriptive has worked with a sample of 20 public servants, to do a survey was applied in respect of each of the variables, reaching the following conclusion.

In the table and graph No. 01. regarding organizational climate, 30% of respondents never responded and many times, always responded 25%; with these results we conclude that the organizational climate in the public servants of the municipality of Rio Black is not right. the degree of association between organizational climate and job satisfaction is adequate, ie. There is significant relationship between organizational climate and job satisfaction of public servants from the municipality of Black River district, province of Satipo 2015. With 9 gl. and  $\alpha = 0.05$ .

Keywords: organizational climate, job satisfaction, motivation, leadership, participation, public servants

## 5. Contenido

2. Hoja de firma del jurado y asesor	ii
3. Hoja de agradecimiento y/o dedicatoria (opcional)	iii
4. Resumen y abstract	v
5. Contenido	vii
6. Índice de gráficos, tablas y cuadros.	viii
I. Introducción	12
II. Revisión de literatura	14
2.1. Antecedentes de la investigación	15
2.2. Bases teóricas	19
2.2.1. Clima organizacional	19
2.2.1.1. Comunicación	23
2.2.1.2. Confianza	26
2.2.1.3. Motivación	27
2.2.1.4. Participación	30
2.2.1.5. Liderazgo	30
2.2.2. Satisfacción laboral	32
III. Metodología	35
3.1 Diseño de la investigación	35
3.2 Población y muestra	36
3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores	36
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
3.4 Plan de análisis	39
3.5. Matriz de consistencia	40
3.6. Principios éticos	43
IV. Resultados	44
4.1 Resultados	44
4.2 Análisis de resulta	72
V. Conclusiones	78
VI Sugerencia	79
Referencias bibliográficas	80
Anexos	82

## **Índice de gráficos,**

### **Grafica N° 01**

Distribución de los servidores públicos según categorías del clima organizacional 44

### **Tabla N° 02**

Distribución de los servidores públicos según categorías de la comunicación 45

### **Gráfica N° 03**

Distribución de los servidores públicos según categorías de la confianza 46

### **Grafica N° 04**

Distribución de los servidores públicos según categorías de la motivación 47

### **Gráfica N° 05**

Distribución de los servidores públicos según categorías de la participación 48

### **Gráfica N° 06**

Distribución de los servidores públicos según categorías del liderazgo 49

### **Gráfica N° 07**

Distribución de los servidores públicos según categorías de la satisfacción laboral 50

### **Gráfica N° 08**

Grafica de distribución de Chi cuadrada del clima organizacional y satisfacción laboral  
52

### **Gráfica N° 09**

Grafica de distribución de la comunicación y satisfacción laboral 56

### **Tabla N° 10**

Distribución de Chi cuadrada de la comunicación y satisfacción laboral 60

### **Gráfica N° 11**



Grafica de distribución de Chi cuadrada entre la motivación y satisfacción laboral 63

**Gráfica N° 12**

Grafica de distribución de Chi cuadrada entre la participación y satisfacción laboral 66

**Gráfica N° 13**

Grafica de distribución de Chi cuadrada entre el liderazgo y satisfacción laboral 70

## Índice de tablas

### **Tabla N° 01**

Distribución de los servidores públicos según categorías del clima organizacional	44
---	----

### **Tabla N° 02**

Distribución de los servidores públicos según categorías de la comunicación	45
---	----

### **Tabla N° 03**

Distribución de los servidores públicos según categorías de la confianza	46
--	----

### **Tabla N° 04**

Distribución de los servidores públicos según categorías de la motivación	47
---	----

### **Tabla N° 05**

Distribución de los servidores públicos según categorías de la participación	48
--	----

### **Tabla N° 06**

Distribución de los servidores públicos según categorías del liderazgo	49
--	----

### **Tabla N° 07**

Distribución de los servidores públicos según categorías de la satisfacción laboral	50
---	----

### **Tabla N° 08**

Distribución de Chi cuadrada del clima organizacional y satisfacción laboral	52
--	----

### **Tabla N° 09**

Distribución de Chi cuadrada del clima organizacional y satisfacción laboral	53
--	----

### **Tabla N° 10**

Distribución de Chi cuadrada de la comunicación y satisfacción laboral	57
--	----

<b>Tabla N° 11</b>	
Distribución de Chi cuadrada de la comunicación y satisfacción laboral	58
<b>Tabla N° 12</b>	
Distribución de Chi cuadrada de la confianza y satisfacción laboral	61
<b>Tabla N° 13</b>	
Distribución de Chi cuadrada de la confianza y satisfacción laboral	61
<b>Tabla N° 14</b>	
Distribución de Chi cuadrada entre la motivación y satisfacción laboral	64
<b>Tabla N° 15</b>	
Distribución de Chi cuadrada entre la motivación y satisfacción laboral	65
<b>Tabla N° 16</b>	
Distribución de Chi cuadrada entre la confianza y satisfacción laboral	68
<b>Tabla N° 17</b>	
Distribución de Chi cuadrada entre la confianza y satisfacción laboral	68
<b>Tabla N° 18</b>	
Distribución de Chi cuadrada entre el liderazgo y satisfacción laboral	70
<b>Tabla N° 19</b>	
Distribución de Chi cuadrada entre el liderazgo y satisfacción laboral	72

### **Índice de cuadros.**

#### **Cuadro N° 01.**

Número de servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Rio Negro, provincia de Satipo, año 2015 16

#### **Cuadro N° 02.**

Número de servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Rio Negro, provincia de Satipo, año 2015 17

## **I. Introducción**

Este estudio denominado “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE RIO NEGRO, PROVINCIA DE SATIPO 2015” Tiene el propósito de describir las variables de interés de investigación, que son el clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos. Asimismo, pretende establecer la relación que existe entre ellas, sin precisar sentido de causalidad, ni pretender analizar relaciones de causalidad, con el siguiente objetivo: Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015; y la hipótesis: Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015 es estrecha y dependiente, porque el clima organizacional influye en el satisfacción laboral. La descripción del contenido es: Capítulo I: El problema de Investigación; descripción del problema, los objetivos, la formulación de las hipótesis y la identificación y clasificación de las variables e indicadores. Capítulo II: Fundamentos teóricos de la investigación; antecedentes teóricos, fundamentos o planteamientos o bases teóricas, marco teórico, marco conceptual. Capítulo III: Metodología de la investigación; tipo y nivel de investigación, método y diseño de la investigación, universo, población y muestra, técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos recolectados. Capítulo IV. Contrastación y comprobación de las hipótesis en el trabajo operacional, diseño del trabajo operacional estadístico y análisis de la encuesta. Estrategia para la prueba de la hipótesis, operacionalización de hipótesis y variables y proceso de contratación de las hipótesis estadísticas. Conclusiones. Recomendaciones. Bibliografía y Anexos.

El problema principal es ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?, como secundario tenemos: ¿Qué relación existe entre la comunicación y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015? ¿Qué relación existe entre la confianza y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?. ¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio

Negro, provincia de Satipo 2015? ¿Qué relación existe entre la participación y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015? ¿Qué relación existe entre el liderazgo y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015? El objetivo principal es. Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 201, Objetivos Específicos; Identificar la relación que existe entre la comunicación y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015, Conocer la relación que existe entre la confianza y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015. Conocer la relación que existe entre motivación y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015.Describir la relación que existe entre la participación y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015.Identificar la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015.

Esta investigación surgió debido a que en los municipios está plagado informalidad trayendo como consecuencia pésima gestión.

En el campo teórico, se recopilarán y sistematizarán los sustentos teóricos sobre las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

En lo metodológico; permitirá determinar en qué medida se encuentra el clima organizacional y de esta manera resolver los problemas para mejorar y tener resultados positivos en la gestión.

El autor

## **II. Revisión de literatura**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

**López J. (2010)** en su investigación titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses” con el objetivo de evaluar y describir el clima organizacional que existe dentro del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses para proveer información que permita develar el nivel de satisfacción laboral de los profesores que trabajan en el establecimiento, el presente estudio fue de tipo exploratorio-descriptivo-transversal. Para la presente investigación se abordó una población compuesta por 85 docentes que trabajan en el colegio Sagrados Corazones Padres Franceses, de los cuales 35 realizan clases en el ciclo PEP (desde nivel Medio Mayor hasta 5° año básico) y 50 en el ciclo PAI-PPV (desde 6° básico hasta IV medio). La muestra la componen 80 profesores del establecimiento, los que responden de manera libre y anónima la encuesta del presente estudio. Llegó a la siguiente conclusión:

El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

**Bello y Jiménez (2005)**, realizaron una investigación titulada: Satisfacción Laboral de los empleados en relación a los incentivos que ofrece la organización Protección Civil y Administración de Desastres del Municipio Bermúdez, Carúpano, Estado Sucre. 2004, presentada para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente. El objetivo de la investigación fue estudiar la satisfacción laboral de los empleados en relación con los incentivos que ofrece la organización Protección Civil y Administración de Desastres del Municipio Bermúdez en Carúpano, Estado Sucre. Las autoras llegaron a las siguientes conclusiones:

En la Organización Protección Civil se evidenció que los empleados si reciben incentivos tanto financieros como no financieros, reconociéndose en cierta medida que el factor monetario les permite sufragar las necesidades personales de índole económico, y el factor no monetario le permite al trabajador alcanzar sus metas personales, aspirando así satisfacerlas con el hecho de desempeñar bien sus funciones dentro de la institución.

Se detectó que el nivel de satisfacción de los empleados en relación a los incentivos financieros y no financieros que les son otorgados han resultado muy positivos para la misma, aunque debe destacarse que los financieros son entregados con mayor frecuencia que los no financieros, este hecho no le impide a la mayoría del personal sentirse satisfecho y dispuesto a laborar eficientemente en beneficio de la empresa y de la comunidad en general.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

**Sánchez Soto Juan, (2005)** en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos realiza una investigación comparativa entre las universidades para correlacionar las variables, con respecto al clima organizacional lo establece por niveles, encontrando que una de ellas la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP) tiene un promedio de 51% nivel discordante por parte de los trabajadores universitarios, en la universidad Peruana los Andes (UPLA) se encontró una percepción concordante del 60%, nivel aceptable aprobatorio y en la Universidad Continental de Ciencias e ingeniería (UCCI), en el mismo nivel que la UPLA, asumiendo que las tres tienen niveles concordantes y aprobatorios, además concluye que una vez determinados los climas organizacionales, estos presentan significativos y dramáticos efectos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y satisfacción en el cargo que se desempeña dentro de la organización. Por otro lado.

**Arévalo Luna,(2002)** Edmundo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Psicología) en su investigación nos plantea algunas dimensiones a considerar del clima organizacional entre las cuales se encuentran, la relación, autorrealización, estabilidad y responsabilidad. Hace un estudio utilizando un sociograma en el cual establece tres grupos y analiza en ellos el clima escolar encontrando, los aceptados, rechazados y aislados. Los resultados señalan diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de aceptados y rechazados sobre todo en la dimensiones de afiliación, ayuda, en contrastación de los aceptados con los aislados, se diferencian en las dimensiones de implicación y entre los grupos de aislados con rechazados difieren en las dimensiones de ayuda y tareas de grupo.

**Álvarez Valverde,(2012)** Shirley de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Trabajo Social) en su investigación nos presenta el clima organizacional y la cultura

organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud, ya que el clima organizacional es el impulsor del éxito de las organizaciones, se le consideró como una herramienta estratégica de la institución para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada.

En el marco teórico encontramos la teoría del clima organizacional de Ransy Likerts así como la referencia de Litwint y Stringer para los instrumentos de medición del clima organizacional y el cuestionario de Halping y Crofts, Álvarez aplica un cuestionario tomando en cuenta las variables de cultura organizacional, clima organizacional, comunicación, motivación y liderazgo, este cuestionario estuvo dirigido a los trabajadores del INO y también a los pacientes, este cuestionario determinó que los trabajadores consideran que la política administrativa es considerada por el 67.6% como poco resaltante, dos de las principales causas que inciden en el resultado anterior son: la falta de comunicación oportuna (81.8%) y la mala orientación hacia los recursos humanos del INO (57.3%) todos estos factores aunados dan como resultado un clima organizacional inapropiado.

También determinó que el clima organizacional se ve afectado por múltiples variables como el manejo de información, la descoordinación, falta de mantenimiento en los equipos que se usan, los puestos de trabajo, lo cual indica insatisfacción laboral en el cargo que los desempeñan los trabajadores y por ende el servicio que brinda a los pacientes no es óptimo.

**Juliana Flores, Jaime. (2007)**” Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional”. Tesis para optar el grado de Magister en Maestría en Administración en mención: Gestión Empresarial, en el año 2007, en la institución: UNMSM-Perú.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para alcanzar un mejoramiento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Esto no ocurre en muchas empresas y de aquí para llegar a un nivel donde los empleados alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador mejorando el clima organizacional de la empresa farmacéutica e incrementando la productividad y el



rendimiento laboral. Es por este motivo que se desarrolla en una empresa farmacéutica llamada “Corporación Infarmasa S.A.” Los resultados de esta investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado, así mismo que hay una deficiencia en la comunicación, en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal, también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se siente totalmente identificados con la empresa.

Por otro lado, recomienda a la empresa establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico del trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional, también se debe aplicar el desarrollo organizacional orientando a la estructura organizacional funcional, estructura empresarial y procesos industriales. De la misma forma, recomienda a la empresa mantener los incentivos monetarios y no monetarios al igual de promover el desarrollo potencial creativo del personal. Así se recomienda desarrollar diversas actividades de la empresa que ayuden al mantenimiento del clima organizacional.

**Pulido Cavero, Carlos Alberto. (2002)**” Construcción, validación y aplicación de una prueba que mide el Clima Organizacional de organizaciones empresariales privadas y su aplicación para la psicología de la Salud”. Tesis para optar el Grado: Maestría en Psicología, en el año 2002. En la UNMSM- Perú.

Es una investigación que trata sobre la construcción de un instrumento que mide Clima Organizacional, establece las demarcaciones teóricas del mismo y propone su aplicación en diversas organizaciones. Su aporte científico radica en proponer una prueba validada y que extrapola los datos desde una explicación de carácter organizacional.

Esta prueba mide las categorías del Clima Organizacional en empresas. Se plantea un modelo para el estudio de la cultura organizacional, fundamentado en los diferentes tipos del Clima Organizacional, que consta de cuatro variables: Cultura Ad Hoc, estrategias, estructura y sistema de información. las cuales son parte del modelo de transformación organizacional.

En el planteamiento del estudio menciona las definiciones del clima organizacional de TOFEER, 1970; SENGE, 1990; SAKAIYA, 1994 IDALBERTO CHIAVENATO (Introducción a la teoría general de la administración 3ra edición); MEGRAW HILL, 1989; R.M. HOD GETTS Y S. ALTMAN (comportamiento de las Organizaciones, 1ra edición 1989).

El problema formulado por Pulido es ¿Discrimina la “Prueba de clima Organizacional en un grupo de organizacionales empresariales privadas?”.¿Qué implicación existe entre las variables de Clima Organizacional y la Psicología de la Salud?.

**Sonia Palma Carrillo, (2002)** publica en la Revista de investigación en Psicología. Título del artículo “Motivación Clima Laboral en personal de Entidades Universitarias” en el año 2000, en el instituto de investigaciones Psicológicas/UNMSM-Perú

Este trabajo estudio la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra tubo confirmada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú.

Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el programa del SPSS. Los resultados evidencian niveles medio de motivación y clima laboral, y diferencias solo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así, sin embargo, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio.

Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

### **2.1.3. Antecedente Local**

Bravo Pérez F. (2012). En su tesis “El clima organizacional en la institución educativa “José Carlos Mariátegui” del distrito de Mazamari y el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario – 2010” con el problema de investigación ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional de la institución educativa José Carlos Mariátegui del distrito de Mazamari y el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario en el periodo 2010?. Con el objetivo de determinar la relación que existe entre el clima organizacional de la institución educativa José Carlos Mariátegui del distrito de Mazamari y el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario en el 2010, se ha tomado una muestra de 60 docentes las cuales llegó a la siguiente conclusión.

Existe relación estadísticamente significativa, cuantificada en el coeficiente de correlación de  $r = 0.2108$  positiva débil entre el Clima Organizacional y desempeño laboral de los docentes del nivel secundario de la I. E. José Carlos Mariátegui del distrito de Mazamari del periodo 2010

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Clima organizacional**

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente al distinto tipo de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

**Robbins Stephen. (1999)** “Es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darles significado a su ambiente”

Entonces diremos que el clima organizacional es multidimensional de elementos que pueden ser percibido por los trabajadores de una organización en función de los atributos e interacciones de la misma, que no es físicamente palpable, pero si se siente.

El conocimiento sobre el clima organizacional proporciona información acerca de la motivación de los trabajadores y sus efectos sobre el desempeño laboral involucramiento y satisfacción en el cargo, lo cual nos permite introducir cambios planificados tanto hacia la conducta de los miembros, su satisfacción como en la estructura organizacional.

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

(Sandoval, 2004)

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

Según **Palma Carrillo**, en el estudio del clima organizacional se deben considerar algunos principios como el referido a “las características del medio ambiente de trabajo

percibidas directa o indirectamente por quienes interactúan en un determinado ambiente social” también considero como una variable interviniente entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, a su vez describe características peculiares y distintivas de las organizaciones relativamente permanente, finalmente considerarlo como parte de un sistema dinámico en interacción con las estructuras y otras características organizacionales.(Palma Sonia, 2004).

**Según Johannesson (1973)** la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y Lorsch (1967).

Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin&Stringer ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.

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

**Brow y Moberg (1990)** manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

**Dessler (1993)** plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

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

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, estos investigadores definen el clima organizacional como “el conjunto de características

permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts definieron el clima como "La opinión que el trabajador se forma de la organización"

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son:

**Litwin y Stringer** para ellos el clima son "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

**Walter** representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos "El clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura"

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones..

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance citados por Dessler, 1993, pp 181e los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia.

**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.

**Teoría de Maslow.** Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales

## **Componentes del clima organizacional**

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

### **2.2.1.1. Comunicación**

Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

**Puyal (2001)** "Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan,1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización" (Lucas Marin, 1997), el alma o "el sistema nervioso de la empresa" (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar"

El gerente que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas Koontz y O'Donnel (1985), señalan que "una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas" (p. 682). De lo expresado se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución.

La comunicación como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los cargos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada.

Lo expresado hasta ahora, implica que la comunicación es importante en la relación entre los gerentes y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los gerentes guían y orientan personas y el arte de gerenciar tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación.

En virtud de lo señalado, por Fernández (1992), dice que para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con las organizaciones cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

Dentro de este orden de ideas, Tovar (1996), señalan que la comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación se constituye así en un factor que incide directamente en la creación de un clima organizacional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la organización tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe hacer en cada momento y, a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.



Diversos son los tipos de comunicación que se encuentran en una empresa u organización. Los autores citados anteriormente, se refieren a la comunicación formal e informal, ascendente y descendente. La comunicación formal la conciben como la que se lleva a efecto a través de canales establecidos y oficialmente reconocidos, dentro de ellos se pueden mencionar, las entrevistas, las reuniones de departamentos, entre otras. A la comunicación informal se le designa comúnmente rumor, y existe la desventaja de que presenta la posibilidad de distorsionar la información, enrarecer el clima organizacional, romper las relaciones humanas y crear un clima que se dirija en contra de la consecución de los objetivos organizacionales.

La comunicación descendente, es la que parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que utiliza la alta gerencia para comunicarse con los subalternos. Por su parte la ascendente actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los gerentes. El gerente en este tipo de casos particular debe aflorar todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y en base a ello, tomar las decisiones que le sean pertinentes. El gerente en estas circunstancias debe ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la organización.

En virtud a lo expresado en párrafos precedentes, la comunicación como proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones, según lo expresa Chacón (1996), debe encaminarse:

A buscar objetivos comunes dentro de la institución, satisfacer al empleado y su desempeño, integrar el recurso humano con la organización lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles gerenciales, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desánimo. (p. 276).

En fin, por todo lo acotado, es imposible prescindir de la comunicación en una organización. Por el contrario, es necesario contar y estructurar un sistema comunicacional que permita a los gerentes – gerentes, gerentes – subalternos una fluida, precisa y clara información, puesto que esto contribuye al logro de las metas institucionales y por consiguiente al éxito de la misma.

### **2.2.1.2. Confianza**

La palabra *confiance* (confianza) viene del latín clásico *confidentia*, que evoca la confianza en sí mismo, la seguridad, una esperanza firme o incluso la audacia; a través de la palabra del francés antiguo *fiance* nos ha llegado la idea de *foi* (fe), que no debe tomarse en este contexto en un sentido religioso, sino laico y psicológico. La palabra *confidence* (confidencia) tiene este mismo origen y aunque los dos términos *confianza* y *confidencia* (el inglés ha conservado este último) se separan en francés en el siglo XVII y llegan hasta nuestros días con un significado distinto, es posible todavía ver la relación entre ambos

la confianza constituye un elemento importante que crea capital intelectual y conduce a la organización virtual al éxito (Hedberg y Olve, 1997). Estos autores consideran que la construcción de la confianza mutua es el elemento de unión de los socios participantes en una organización imaginaria o virtual, siendo fundamental la construcción de las relaciones, confianza e identidad desde el mercado y hacia la organización. De hecho, una diferencia clave entre la organización virtual y otros modos de fuerte cooperación interempresarial es la creación de una identidad propia para la red (Van Aken et al., 1998). Dada la inexistencia de fronteras en la organización virtual, y siendo en realidad una red de socios, para los clientes esta organización es una sola entidad (Dembski, 1998)

En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones

La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no control del otro y del tiempo

La confianza es una de las cualidades de los seres vivos, especialmente de los animales y seres humanos. Si bien en el caso de los animales la confianza no aparece como algo consiente sino como algo instintivo, en el ser humano la confianza puede generarse de manera consiente y voluntaria a partir de la presencia de elementos, experiencias o situaciones que varían en cada individuo. La confianza supone cierto trabajo y esfuerzo ya que al estar consiente el ser humano de ella, debe ponerse en situación de seguridad en que aquello que se sostiene sucederá.

La noción de confianza puede utilizarse en términos individuales como también en términos sociológicos. Esto es así porque la confianza puede aparecer en cada individuo

de diferente manera, en algunos de modo más evidente que en otros. La presencia de altos niveles de confianza que un individuo puede tener sobre sí mismo hace que esa persona llegue más fácilmente a sus metas que una persona que no tiene confianza en sí mismo y que duda sobre sus capacidades. El desarrollo del nivel apropiado de confianza en un individuo está claramente ligado a un importante número de fenómenos tales como las experiencias vividas, el contexto de crianza, la personalidad, el medio ambiente que lo rodea, etc.

### **2.2.1.3. Motivación**

Definición etimológica: la palabra motivación proviene del latín *motivus* (movimiento) y el sufijo *-ción* (acción y afecto). Según esto, la motivación es la causa de una acción. *Motivus* también es la base de las palabras *motivar* y *motivo*.

Definición de motivación (en general): La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo gerente. Según Stoner (1996), motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hacer que la gente funcione". Para llevar a efecto este proceso se requiere de una serie de condiciones, entre ellas: se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, el gerente como investigador debe indagar si hay o no mucha motivación y buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y debe permitir a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Todos estos supuestos constituyen la base de la explicación de la evolución de la motivación.

Desde la perspectiva educativa, los gerentes tienen un gran reto. La motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil entender el por qué. Los gerentes deben lograr que los objetivos organizacionales se

logren con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

La motivación se ha calificado como uno de los procesos más simples, pero al mismo tiempo de las más complejas. Simple por cuanto las personas se sientan básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les produzcan recompensa. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil; simplemente hay que encontrar lo que desea y colocado como simple recompensa.

Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad del proceso motivacional. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra podría considerarlo como inútil, insignificante. Las personas difieren enormemente en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito. Por ello se podrá observar que la actividad que una persona considera clave para conseguir el éxito, quizá sea vista por otra como imposible.

De acuerdo a estos razonamientos, la clave para que una organización obtenga el éxito, cualquiera sea su propósito, es poseer gerentes conscientes de la complejidad del proceso motivacional, sólo de esta manera, analizándola como un hecho de la vida y conociendo las estrategias se podrá lograr que las personas hagan las cosas para lo cual están ocupando un puesto.

Para precisar la importancia de la motivación, es necesario profundizar más sobre el tópico a objeto de estudiar en detalle cada factor, cada estrategia a utilizar para motivar al personal sea cual fuere la naturaleza de la organización.

La conducta humana es el efecto recíproco de dos fuerzas, las extrínsecas, es decir, las provenientes del mundo exterior y las intrínsecas, las que desencadenan en el interior mismo del ser humano. Las primeras, tal como se les conoce a través de la percepción, se componen de objetos personas y partes del organismo, fuerzas y movimientos, todo organizado en lo que se denomina mundo real. Delimitado por la epidermis, se encuentra el segundo medio, el ambiente orgánico interno, es decir, el dominio de las células que nacen y mueren, de los cambios del metabolismo, de las reacciones internas y de los estados fisiológicos. De ambos reinos se derivan los factores que condicionan la motivación.

Conscientes de estas fuerzas, de estos factores externos e internos que confluyen para alentar la conducta del individuo, el gerente debe tener amplios conocimientos sobre las teorías y modelos que han sido propuestos por estudiosos de la conducta humana.

Aunque todas las teorías de la motivación poseen elementos que pueden constituirse en sustentos para el presente estudio. Se consideran fundamentales, las pertenecientes a la perspectiva contemporánea de la motivación. Landy y Becker citados en Stoner (1996), clasifican a los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación en cinco categorías: la teoría de las necesidades, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas. (p. 491-492).

De las teorías mencionadas sirven como sustento al estudio, la teoría de las tres necesidades, Atkinson citado por Stoner (1996), en relación a la misma dice: "las personas motivadas tienen tres impulsos básicos: la necesidad de logro, la necesidad de poder, la necesidad de afiliación, o asociación estrecha con los demás. La necesidad de logro, guarda relación con el grado de motivación que tienen las personas que ejecutan las tareas laborales" (p. 492).

A las personas con mucha necesidad de logro les gusta asumir responsabilidades para resolver problemas; tienden a establecer metas propias con un grado moderado de dificultad y correr riesgos para alcanzar dichas metas; además valoran mucho la retroinformación sobre la calidad de su actuación. La necesidad de afiliación, se refiere a la tendencia del ser humano de trabajar cerca de otras personas que consideran sus compañeros, lo cual es positivo para las organizaciones porque en equipo pueden alcanzar las metas con menor esfuerzo y en menos tiempo. La necesidad de poder, se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta necesidad puede guardar relación con la forma como las personas manejan el éxito o el fracaso. El miedo al fracaso, y la erosión del poder particular, puede ser un motivador importante para algunas personas.

La teoría de la equidad, de acuerdo con Stoner (1996), se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación es la evolución individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. Las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Esta situación implica que si otros obtienen mejores resultados con menos esfuerzos se hablará de justicia, y en este caso el afectado tratará de corregir el estado de inequidad reduciendo su esfuerzo, cometiendo faltas de inasistencia o renunciando.

#### **2.2.1.4. Participación**

Se denomina participación al acto de integrar un movimiento, una sociedad en algún rubro o ser parte de una determinada causa

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del desarrollo organizacional.

#### **2.2.1.5. Liderazgo**

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado

líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores (habilidades directivas) que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo.

Cuando se hace referencia a cargos gerenciales, de inmediato se piensa en mando pero esta acción lleva implícita la autoridad compulsiva para requerir la acción de otros, en este caso de los docentes, y que la conducción de una organización educativa requiere más que "ordenes" para ser satisfactoria.

Al respecto Tejera citado en el Manual de Procesos Administrativos de la U.P.E.L. (1986), dice:

El mando parece ser una dirección incompleta. Esta última presume, en efecto, el aprovechamiento de los objetivos de una orden por parte de los subordinados y su conformidad con ella. Se logra esto mediante explicaciones (acción de "exponer", la cual toma tiempo naturalmente). Se "manda" para ahorrar el tiempo a los esfuerzos que requiere "dirigir". Mandar es por tanto, un sustituto de dirigir – pero con grandes limitaciones – por carencia de capacidad conductiva o motivadora.

Las nuevas concepciones directivas han erradicado esa autoridad y la han sustituido por una función motivadora, a través de la cual el recurso humano con su personalidad y potencialidades pueda desempeñarse plenamente en sus labores administrativas y técnico – docentes, y evaluar sus propias realizaciones mediante las normas imperantes.

En relación a lo expresado, Spigman citado por Meza (1994), considera que: "la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las ordenes rutinarias venidas de la organización" (p. 44).

El líder en consecuencia, debe ser una persona que va más allá del simple funcionario que impone o da órdenes, que manda en atención a imposiciones que recibe de manera mecánica de sus superiores y las convierte en órdenes para que sus subordinados a su vez la cumplan al pie de la letra.

El gerente líder debe cambiar esta actitud de omnipotencia y establecer un criterio directriz con una carga interactiva y motivadora, sustituyendo el viejo concepto de controles extremos y externos por otros sistemas más efectivos de control interno, que hagan que se trabaje no porque otra persona quiera, sino porque el mismo decide que tiene que hacerlo, porque está convencido de la importancia de su desempeño y de la organización a la cual se debe; actuando en otras palabras como un hombre de convicción y libre.

La situación del mando por la concepción de dirección administrativa, y mejor aún por la de liderazgo, viene también a hacer hincapié en, que para conducir o motivar a la gente, se requiere algo más que manejarla; se necesitan conceptos básicos sobre las potencialidades y atributos del subordinado. La gerencia así entendida, se basa en que la gente quiere trabajar. No se puede suponer que no quiere laborar. La mayor parte de la gente se desintegra física y moralmente sino trabaja.

Partiendo de estas premisas el gerente como líder debe tener presente que la motivación es esencial, el que dirige debe crear y conservar el entusiasmo de los trabajadores hacia sus labores, manteniendo buenas relaciones humanas y una elevada moral del grupo. Estas habilidades para guiar, conducir y dirigir tomando en consideración, alejan al gerente de la concepción tradicionalista de "ordenar intempestivamente" y lo definen como un líder motivador.

### **2.2.2. Satisfacción laboral**

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000).



Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

(S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. Compromiso con el trabajo

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Satisfacción laboral

Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.

Compromiso organizacional.

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

### **2.2.2.1. Significación Tarea**

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

#### **2.2.2.2. Condiciones de tarea**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, etas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

#### **2.2.2.3. Reconocimiento personal y/o social**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

#### **2.2.2.4. Beneficios económicos**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

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

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

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción

### **III. Metodología**

Según el tipo de conocimientos previos usados en la investigación, La investigación desarrollada es básico.

Es básico: porque consiste en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio mismo en una circunstancia temporal y espacial determinada. Son las investigaciones que tratan de recoger información sobre el estado actual del fenómeno. En esta investigación vamos explicar la relación que existe entre el clima organizacional y el clima laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015.

En cuanto al nivel de la investigación; Es del nivel descriptivo, explicativo y relacional. Es descriptivo Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernandez Sampieri, 2014)

En la presente investigación se describió las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

Explicativo, porque se orienta a explicar o identificar las causas de la presencia de ciertos acontecimientos con respecto a la variable clima organizacional y satisfacción laboral.

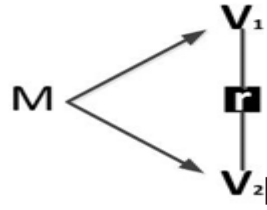
Relacional. Por qué se calcula a través de las puntuaciones obtenidas en una muestra de las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

#### **3.1 Diseño de la investigación**

El método de investigación es No experimental, ya que no existe manipulación activa de las variables independientes. Además, se trata de un diseño expost facto- Diseño transaccional-Correlacional-causal, ya que se busca establecer la relación de variables medidas en una muestra o un único momento de tiempo.

Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa efecto (causales).

El diseño de investigación de este trabajo es descriptivo- correlacional y su gráfico es como sigue:



Donde:

V1: Es la variable: Clima Organizacional,

V2: Es la variable: Satisfacción laboral.

r Es la relación existente entre ambas variables

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1. Población o Universo

La población estará conformada por 10 Servidores públicos de la Municipalidad de Rio Negro

#### Cuadro N° 01.

**Número de servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Rio Negro, provincia de Satipo, año 2015**

N°	Servidores públicos	Frecuencia
1	Alcalde	01
2	Gerentes	06
3	Trabajadores	13
	<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: Padrón de los trabajadores de la Municipalidad de Rio Negro.

#### 3.2.2. Muestra

La muestra es una parte un sub conjunto de una población de estudio. La muestra está constituida de elementos seleccionados de una manera deliberada, con el objeto de investigar las propiedades de su población. La muestra sólo da información de aquella población de la que ha sido extraída. (Avila Acosta, 2001)

**Cuadro N° 02.**  
**Número de servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Rio Negro,**  
**provincia de Satipo, año 2015**

<b>N°</b>	<b>Servidores públicos</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>1</b>	Alcalde	01
<b>2</b>	Gerentes	06
<b>3</b>	Trabajadores	13
	<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: Padrón de trabajadores de la Municipalidad 2015.

En el trabajo desarrollado se consideró a una población y muestra de 20 servidores públicos

### **3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores**

**Clima Organizacional.** Es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales ( Da Silva, R.1995:425)

**Satisfacción Laboral.**

**Palma (2010).** Conceptualiza a la satisfacción laboral como la actitud hacia el trabajo, detectando cuan agradable resulta al trabajador su actividad laboral.

**Cuadro N° 03.**  
**Operacionalización de la variable clima organizacional.**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	Es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales” Da Silva, R. (1995:425)	Litwin y stinger 81978) también postula la existencia nueve dimensiones a decir de Goncalves, a. (2008) que explicarían el clima existente en una determinada empresa respecto Sanders y Suls,J. (2008. 227), coinciden con Goncalves en lo sustantivo del clima Organizacional.	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de los gerentes.</li> <li>• Dirección de la comunicación.</li> <li>• Comunicación de gerentes a trabajadores</li> <li>• Comunicación entre trabajadores.</li> <li>• Comunicación gerente a alcalde.</li> </ul>
			Confianza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en la institución</li> <li>• Confianza en los gerentes</li> <li>• Confianza en los trabajadores</li> <li>• Confianza en la autoridad</li> </ul>
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación del alcalde</li> <li>• Motivación en la institución</li> <li>• Motivación del gentes a los trabajadores.</li> </ul>
			Participación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del trabajador en la institución</li> <li>• Participación de los gerentes en la institución.</li> </ul>
			Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de la autoridad</li> <li>• Percepción del liderazgo por parte de los trabajadores.</li> </ul>

**Cuadro N° 04.**  
**Operacionalización de Satisfacción Laboral.**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
Satisfacción laboral	La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000)		Significación tarea	Disposición al trabajo en función a atribuciones asociados a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material.	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25, 26.
			Condiciones de trabajo	Evaluación del trabajo en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral.	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23, 27.
			Reconocimiento personal y/o social	Tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a logros en el trabajo o por el impacto de estos resultados indirectos.	6, 11, 13, 19, 24.
			Beneficios económicos	Disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada.	2, 5, 9, 10, 16

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

#### **3.3.1. Técnicas**

En la investigación realizada se ha utilizado la técnica de la encuesta.

#### **3.3.2. Instrumentos de recolección de datos**

El tipo de instrumento que se utilizó fue el cuestionario organizado en dos partes, la primera fue sobre el clima organizacional y la segunda sobre la satisfacción laboral.

#### **3.4 Plan de análisis**

Para esta investigación se utilizó la estadística descriptiva para mostrar los resultados implicados en los objetivos de la investigación. Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico Excel. El procesamiento, se hizo sobre los datos obtenidos de los puntajes del baremo que se refieren a la elección de prioridades en el uso de los atributos que configuran la variable: clima organizacional y satisfacción laboral.

#### **3.5. Matriz de consistencia**



**Cuadro N° 05.**

TITULO. Clima Organizacional y Satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLÓGIA
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b> ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>PE1.</b> ¿Qué relación existe entre la comunicación y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p> <p><b>PE2.</b> ¿Qué relación existe entre la confianza y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p> <p><b>PE3.</b> ¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p> <p><b>PE4.</b> ¿Qué relación existe entre la participación y la satisfacción</p>	<p><b>OBJETIVO GENERALOG:</b> Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p><b>OE1</b> Identificar la relación que existe entre la comunicación y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>OE2</b> Conocer la relación que existe entre la confianza y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>OE3</b> Conocer la relación que existe entre motivación y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>OE4</b> Describir la relación que</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERALHG:</b> Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECÍFICO.</b></p> <p><b>H1</b> La comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>H2</b> La confianza se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>H3</b> La motivación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>H4</b> La participación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Clima Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Confianza.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• participación</li> <li>• liderazgo</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> •Satisfacción laboral</p>	<p>El diseño de la investigación es de tipo descriptivo, Correlacional, cuantitativo y nivel micro. Su representación es:</p> <p>Dónde:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     M --&gt; V1     M --&gt; V2     M --&gt; V3             </pre> </div> <p><b>V1: Clima organizacional</b> <b>V2: Satisfacción laboral.</b></p>

<p>laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p> <p><b>PE5.</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p>	<p>existe entre la participación y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>OE5</b> Identificar la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p>	<p>municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>H5</b> El liderazgo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p>		
--	--	---	--	--

### **3.6. Principios éticos**

**a) La Relación con la sociedad:** Estaremos en toda la capacidad de desarrollar e innovar con proyectos que beneficien a la sociedad, así como acreditar un clima organizacional favorable.

**b) La Relación con el público:** Los informes objetivos que presentemos deben ser sencillos y fáciles de comprender, teniendo justificación razonable de las decisiones que se adopten, así mismo estar en capacitación constante a fin de desarrollar proyectos innovadores y útiles a la sociedad.

**c) La Competencia y Perfeccionamiento:** Podremos desarrollar trabajos en el campo de la administración cuando se cuente con el conocimiento y la experiencia necesaria, caso contrario como administradores debemos estar en la constante actualización de los temas según nuestros campos de estudio, asistiendo a cursos, seminarios, congresos, diplomados, etc.

**d) El ejercicio profesional:** Podremos hacer la publicidad de nuestros servicios profesionales de manera verídica, pudiendo mencionar los lugares de donde hayamos prestado nuestros servicios o donde actualmente estamos laborando.

## IV. Resultados

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1. Descripción de los resultados

Los resultados obtenidos se organizaron teniendo en cuenta las variables y dimensiones respectivas.

##### a.Variable (1) clima organizacional.

**Tabla N° 01**

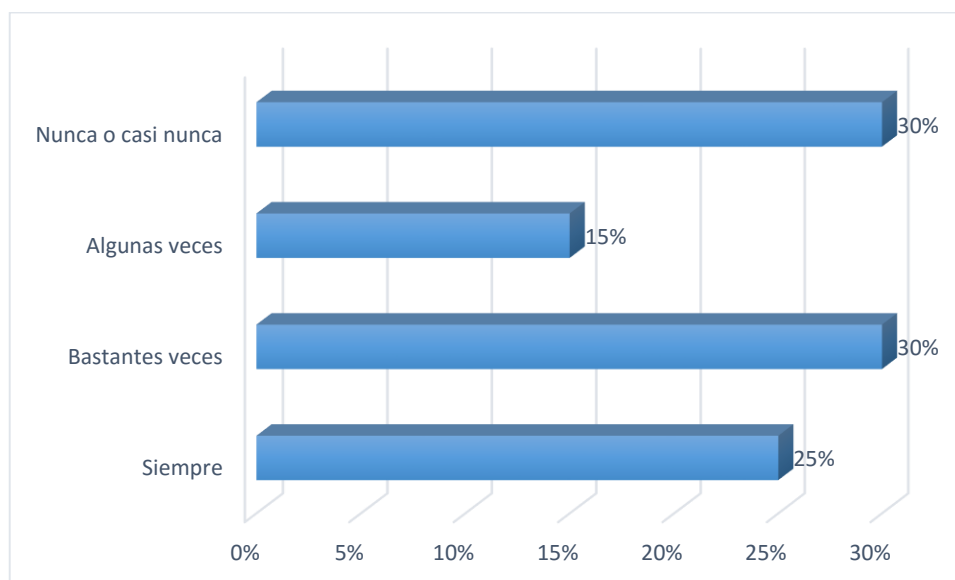
**Distribución de los servidores públicos según categorías del clima organizacional**

Clima organizacional	fi	hi%
Siempre	5	25%
Bastantes veces	6	30%
Algunas veces	3	15%
Nunca o casi nunca	6	30%
Total	20	100%

*FUENTE: Elaboración propia*

**Gráfica N° 01**

**Distribución de los servidores públicos según categorías del clima organizacional**



*FUENTE: Elaboración propia*

En la tabla y gráfica N° 01. respecto del clima organizacional, el 30% de los encuestados respondieron nunca y bastantes veces, El 25% respondió siempre; Con

estos resultados concluimos que el clima organizacional en los servidores públicos de la municipalidad de Rio Negro no es el adecuado.

**a.1. Dimensión (1) Comunicación.**

**Tabla N° 02**

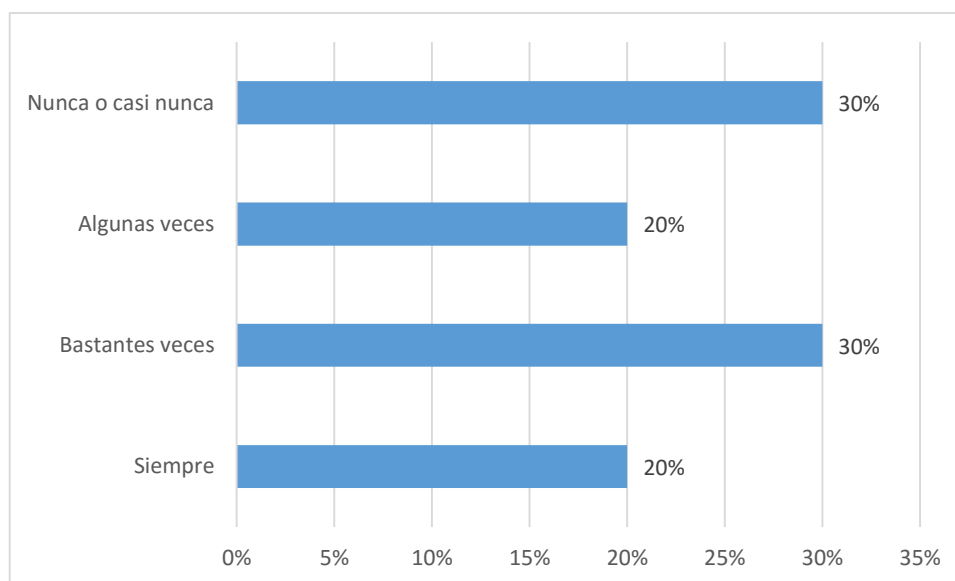
**Distribución de los servidores públicos según categorías de la comunicación**

Comunicación	fi	hi%
Siempre	4	20%
Bastantes veces	6	30%
Algunas veces	4	20%
Nunca o casi nunca	6	30%
Total	20	100%

*FUENTE: Elaboración propia*

**Tabla N° 02**

**Distribución de los servidores públicos según categorías de la comunicación**



*FUENTE: Elaboración propia*

En la tabla y gráfica N° 02. respecto de la dimensión comunicación, se ha realizado una encuesta a 20 servidores públicos de la municipalidad, el 20% respondieron siempre y algunas veces respectivamente, el 30% respondieron Bastantes veces y nunca o casi nunca. Podemos observar que la comunicación en la municipalidad del distrito de Rio Negro no es buena, para que exista un buen clima organizacional lo importante es la comunicación.

## a.2.Dimensión(2) Confianza.

**Tabla N° 03**

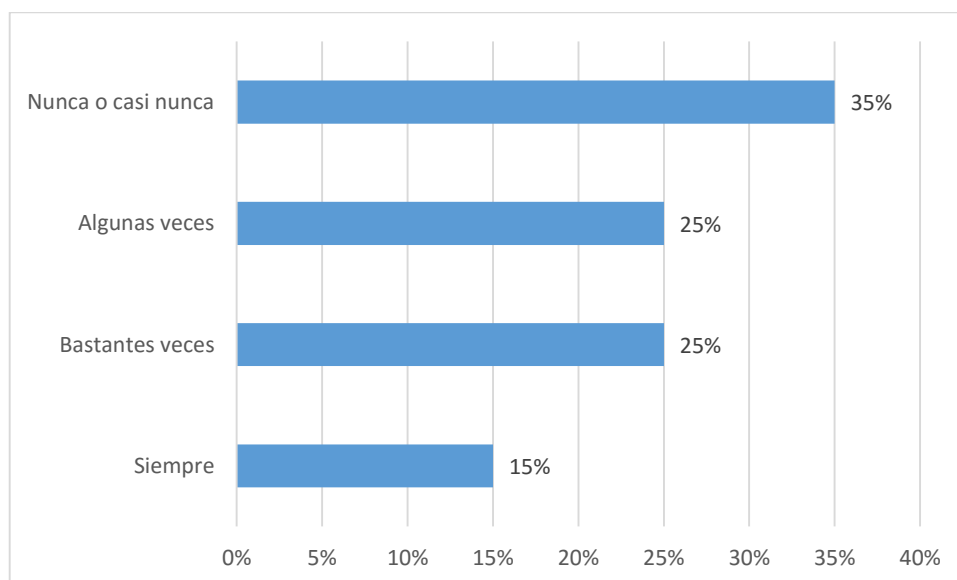
**Distribución de los servidores públicos según categorías de la confianza**

Confianza	fi	hi%
Siempre	3	15%
Bastantes veces	5	25%
Algunas veces	5	25%
Nunca o casi nunca	7	35%
Total	20	100%

*FUENTE: Elaboración propia*

**Gráfica N° 03**

**Distribución de los servidores públicos según categorías de la confianza**



*FUENTE: Elaboración propia*

En la tabla y gráfica N° 03. respecto de la dimensión Confianza, el 35% de los servidores públicos no guarda confianza con sus compañeros de trabajo, el 25% respondieron bastantes veces y algunas veces. Con estos datos podemos concluir que la confianza no es buena en el municipio que hemos realizado la investigación.

### a.3. Dimensión (3) Motivación

Tabla N° 04

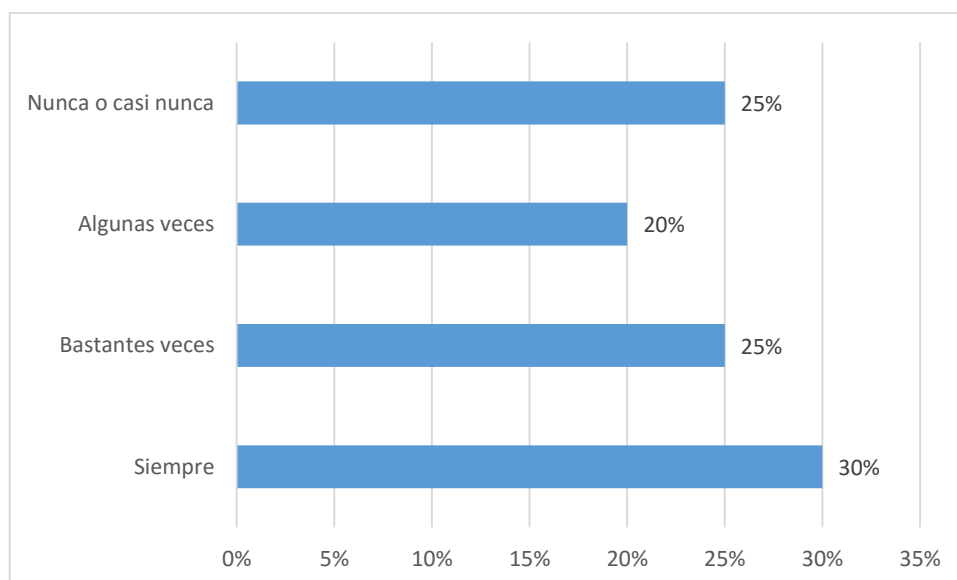
Distribución de los servidores públicos según categorías de la motivación

Motivación	fi	hi%
Siempre	6	30%
Bastantes veces	5	25%
Algunas veces	4	20%
Nunca o casi nunca	5	25%
Total	20	100%

FUENTE: Elaboración propia

Grafica N° 04

Distribución de los servidores públicos según categorías de la motivación



FUENTE: Elaboración propia

En la tabla y gráfica N° 04. respecto de la dimensión motivación, el 30% de los encuestados respondieron siempre, el 25% respondieron bastantes veces y nunca respectivamente. Los servidores públicos en la municipalidad que se ha realizado el estudio no están motivados, pero sin embargo desarrollan sus actividades para mejorar la gestión.

#### a.4.Dimensión (4)

Tabla N° 05

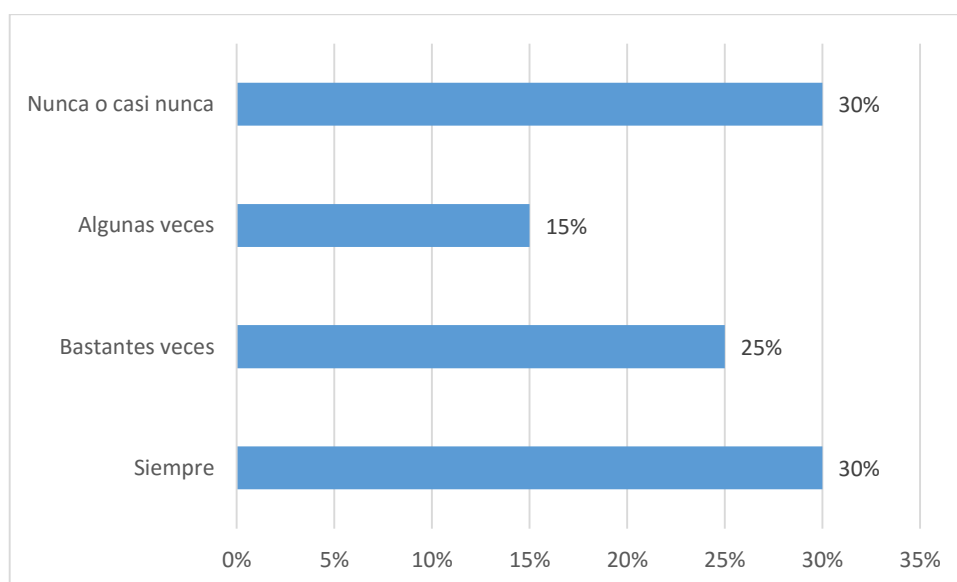
Distribución de los servidores públicos según categorías de la participación

Participación	fi	hi%
Siempre	6	30%
Bastantes veces	5	25%
Algunas veces	3	15%
Nunca o casi nunca	6	30%
Total	20	100%

FUENTE: Elaboración propia

Gráfica N° 05

Distribución de los servidores públicos según categorías de la participación



FUENTE: Elaboración propia

En la tabla y gráfica N° 05. Respecto a la dimensión participación, el 30% respondió siempre y nunca o casi nunca respectivamente, el 25% respondió bastantes veces. La participación de los servidores públicos en el municipio no es buena.



### a.5.Dimension (5)

Tabla N° 06

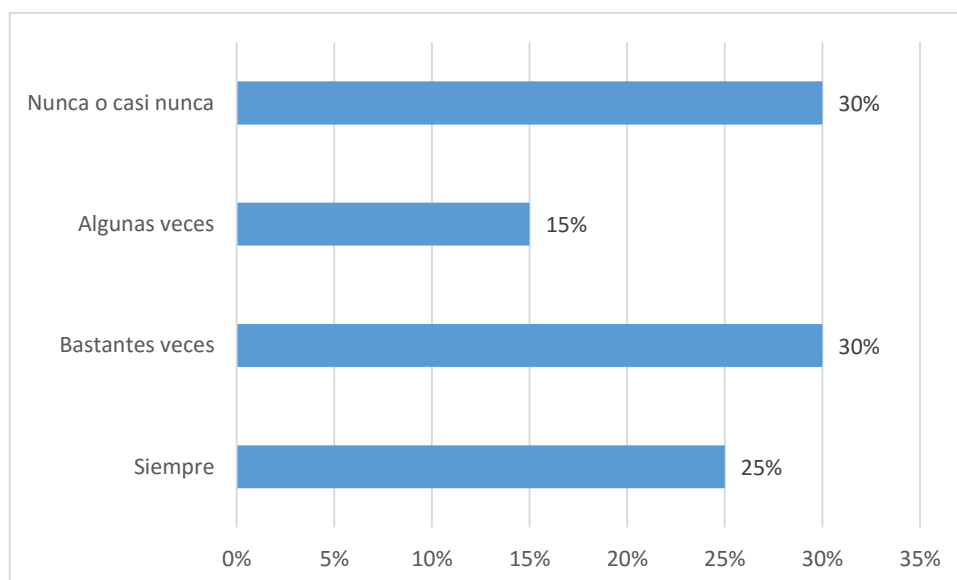
Distribución de los servidores públicos según categorías del liderazgo

Liderazgo	fi	hi%
Siempre	5	25%
Bastantes veces	6	30%
Algunas veces	3	15%
Nunca o casi nunca	6	30%
Total	20	100%

FUENTE: Elaboración propia

Gráfica N° 06

Distribución de los servidores públicos según categorías del liderazgo



FUENTE: Elaboración propia

En la tabla y gráfica N° 05. respecto de la dimensión liderazgo, el 30% de los encuestados respondieron bastantes veces y nunca o casi nunca respectivamente. El 25% de los encuestados respondieron siempre. No existe un buen liderazgo en la municipalidad del distrito de Rio Negro.

**b.Variable. Satisfacción laboral (2)**

**Tabla N° 07**

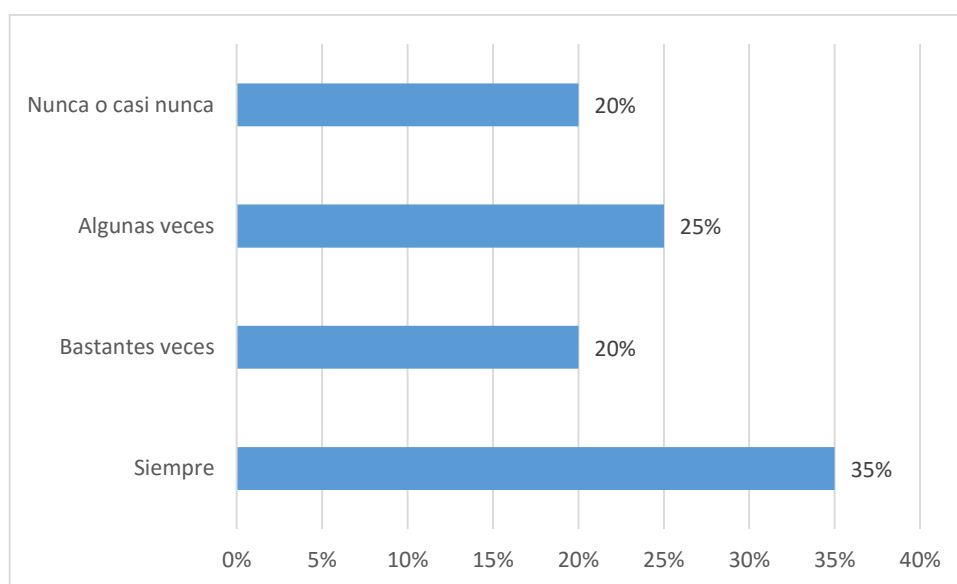
**Distribución de los servidores públicos según categorías de la satisfacción laboral**

<b>satisfacción Laboral</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
Siempre	7	35%
Bastantes veces	4	20%
Algunas veces	5	25%
Nunca o casi nunca	4	20%
Total	20	100%

*FUENTE: Elaboración propia*

**Gráfica N° 07**

**Distribución de los servidores públicos según categorías de la satisfacción laboral**



*FUENTE: Elaboración propia*

En la tabla y gráfica N° 07. respecto de la variable satisfacción laboral, el 35% de los servidores públicos respondieron siempre, el 20% respondieron bastantes veces y nunca o casi nunca, el 25% respondieron algunas veces. Finalmente se afirma que la satisfacción laboral está por debajo del 50% que significa que no están satisfechos los servidores públicos en cada uno de sus puestos.

## 4.1.2. Contrastación de las hipótesis

### 4.1.2.1. Contrastación de las Hipótesis General de correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

#### Paso 1: Plantear la Hipótesis Nula (H0) y la Hipótesis Alterna (H1):

**Hipótesis Nula (H0):** No existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Hipótesis Alterna (H1):** Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

#### Paso 2: Seleccionar el nivel de significación:

$$\alpha = 0.05$$

#### Paso 3: Escoger el valor estadístico de prueba:

$$x^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

V=(r-1) (k-1) grados de libertad

$$V = (4-1) (4-1)$$

$$V = (3)(3) = 9$$

$$V = 9 \text{ gl.}$$

$$e_{ij} = \frac{f_i x f_j}{n}$$

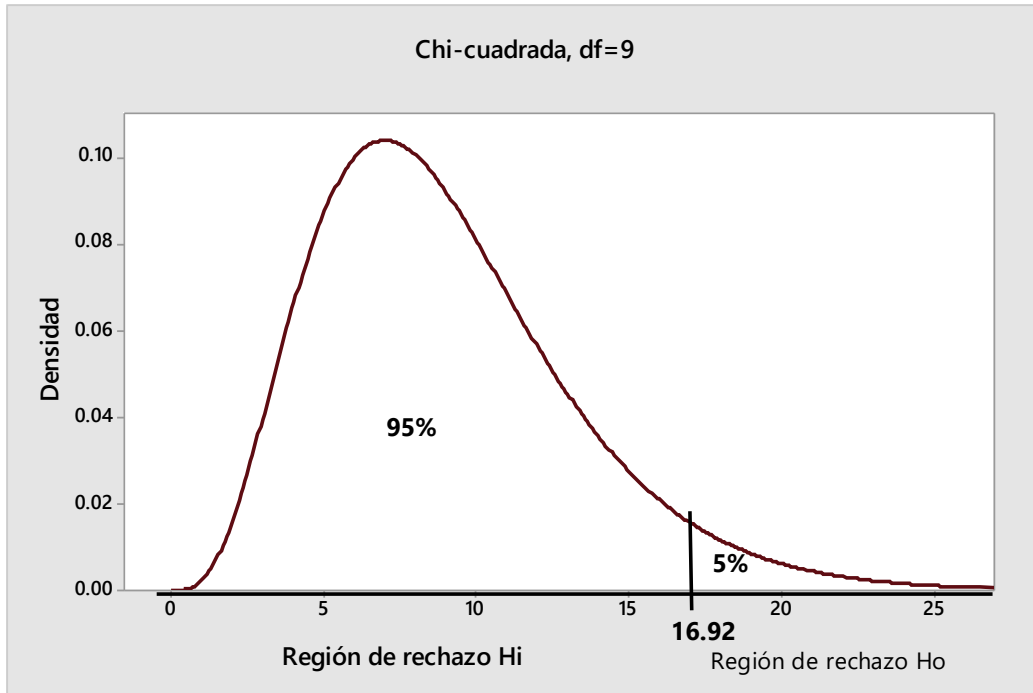
$f_{ij}$ : Frecuencias observadas

$f_{ij}$ : Frecuencias esperadas

**Paso 4: Formular la regla de decisión:**

**Gráfica N° 08**

**Grafica de distribución de Chi cuadrada del clima organizacional y satisfacción laboral**



Si  $x_0^2 \leq 16.92$ ; se acepta  $H_0$

Si:  $x_0^2 > 16.92$ ; se acepta  $H_1$

**Paso 5: Cálculos:**

**Tabla N° 08**

**Distribución de Chi cuadrada del clima organizacional y satisfacción laboral**

Clima organizacional	Satisfacción Laboral								
	Siempre o casi siempre		Bastantes veces		Algunas veces		Nunca o casi nunca		fi
Siempre o casi siempre	3	1	1	1	0	1	0	1	4
Bastantes veces	1	1.75	3	1.75	2	1.75	1	1.75	7
Algunas veces	1	1.5	1	1.5	3	1.5	1	1.5	6
Nunca o casi nunca	0	0.75	0	0.75	0	0.75	3	0.75	3
fj	5		5		5		5		20

FUENTE: Elaboración propia

Los números que aparecen en el cuadro al lado izquierdo son las frecuencias observadas y los que aparecen al lado derecho son las frecuencias esperadas. Para hallar las frecuencias esperadas de cada casiller, designamos con las letras A, B, C, D.... P y completamos la siguiente tabla.

**Tabla N° 09**

**Distribución de Chi cuadrada del clima organizacional y satisfacción laboral**

CASILLERO	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
A	3	1.00	2.00	4	4
B	1	1.00	0.00	0	0
C	0	1.00	-1.00	1	1
D	0	1.00	-1.00	1	1
E	1	1.75	-0.75	0.563	0.321
F	3	1.75	1.25	1.563	0.893
G	2	1.75	0.25	0.063	0.036
H	1	1.75	-0.75	0.563	0.321
I	1	1.50	-0.50	0.25	0.167
J	1	1.50	-0.50	0.25	0.167
K	3	1.50	1.50	2.25	1.5
L	1	1.50	-0.50	0.25	0.167
M	0	0.75	-0.75	0.563	0.75
N	0	0.75	-0.75	0.563	0.75
O	0	0.75	-0.75	0.563	0.75
P	3	0.75	2.25	5.063	6.75
TOTAL	20	20.00			<b>18.57</b>

FUENTE: *Elaboración propia*

Interpretación: La tabla 08 y 09 presenta la prueba chi-cuadrado, aquí observamos que el valor de la chi-cuadrado es de 18,57 con un grado de libertad de 9 y  $\alpha=0.5$

**Paso 6: Decisión:**

Como  $x_0^2 = 18,57 > 16,92$ . Rechazamos  $H_0$ , lo que quiere decir que existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015.

**Calculando el coeficiente de contingencia**

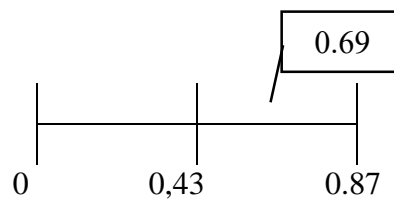
$$C = \sqrt{\frac{x_0^2}{x_0^2 + n}}$$

$$C = \sqrt{\frac{18,57}{18,57+20}} = 0.69$$

El valor que pueda tomar C en este caso es:

$$\sqrt{\frac{k-1}{k}} = \sqrt{\frac{4-1}{4}} = 0,87$$

Gráficamente podemos observar



En conclusión, el grado de asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es adecuado, es decir.

Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015.

#### **4.1.2.2. Contrastación de las Hipótesis Especifico (1) de correlación entre la comunicación y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015**

**Paso 1: Plantear la Hipótesis Nula (H0) y la Hipótesis Alterna (H1):**

**Hipótesis Nula (H0):** La comunicación no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Hipótesis Alterna (H1):** La comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Paso 2: Seleccionar el nivel de significación:**

$$\alpha = 0.05$$

**Paso 3: Escoger el valor estadístico de prueba:**

$$x^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

V=(r-1) (k-1) grados de libertad

$$V = (4-1) (4-1)$$

$$V = (3)(3) = 9$$

V= 9 gl.

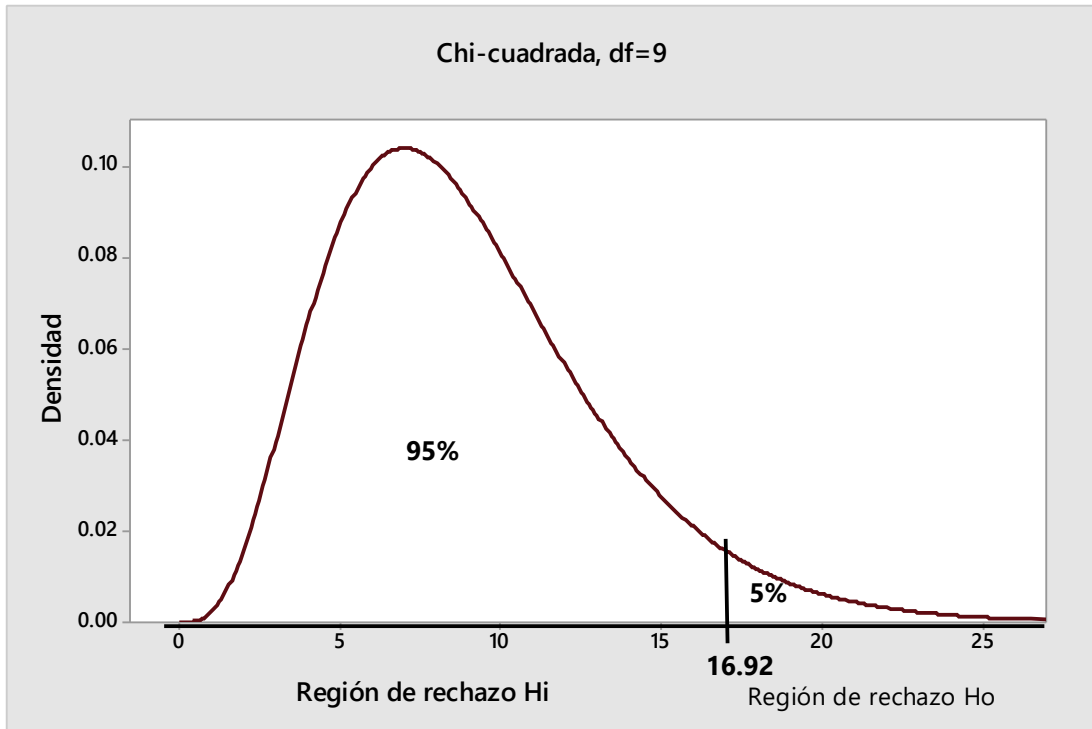
$$e_{ij} = \frac{f_i x f_j}{n}$$

$f_{ij}$ : Frecuencias observadas

$f_{ij}$ : Frecuencias esperadas

**Paso 4: Formular la regla de decisión:**

**Gráfica N° 09**  
**Gráfica de distribución de la comunicación y satisfacción laboral**



Si  $x_0^2 \leq 16.92$ ; se acepta  $H_0$

Si:  $x_0^2 > 16.92$ ; se acepta  $H_0$

**Paso 5: Cálculos:**

**Tabla N° 10**

**Distribución de Chi cuadrada de la comunicación y satisfacción laboral**

Comunicación	Satisfacción Laboral							fi
	Siempre o casi siempre	Bastantes veces	Algunas veces	Nunca o casi nunca				
Siempre o casi siempre	3	1	0	0				4
Bastantes veces	2	2	2	0				6
Algunas veces	1	1	3	1				6
Nunca o casi nunca	0	0	0	4				4
fj	6	4	5	5				20

FUENTE: Elaboración propia



**Tabla N° 11**

**Distribución de Chi cuadrada de la comunicación y satisfacción laboral**

CASILLERO	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
A	3	1.20	1.80	3.24	2.7
B	1	0.80	0.20	0.04	0.05
C	0	1.00	-1.00	1	1
D	0	1.00	-1.00	1	1
E	2	1.80	0.20	0.04	0.022
F	2	1.20	0.80	0.64	0.533
G	2	1.50	0.50	0.25	0.167
H	0	1.50	-1.50	2.25	1.5
I	1	1.80	-0.80	0.64	0.356
J	1	1.20	-0.20	0.04	0.033
K	3	1.50	1.50	2.25	1.5
L	1	1.50	-0.50	0.25	0.167
M	0	1.20	-1.20	1.44	1.2
N	0	0.80	-0.80	0.64	0.8
O	0	1.00	-1.00	1	1
P	4	1.00	3.00	9	9
TOTAL	20	20.00			21.03

FUENTE: *Elaboración propia*

Interpretación: La tabla 10 y 11 presenta la prueba chi-cuadrado, aquí observamos que el valor de la chi-cuadrado de Pearson es de 21.03 con un grado de libertad de 9 y  $\alpha=0.5$

**Paso 6: Decisión:**

Como  $\chi^2_0 = 21,03 > 16,92$ . Rechazamos  $H_0$ , lo que quiere decir que la comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Calculando el coeficiente de contingencia**

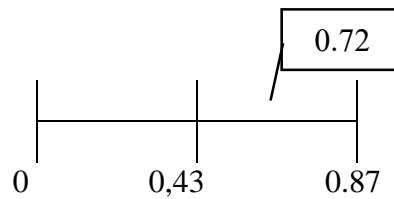
$$C = \sqrt{\frac{\chi^2_0}{\chi^2_0 + n}}$$

$$C = \sqrt{\frac{21,03}{21,03 + 20}} = 0.72$$

El valor que pueda tomar C en este caso es:

$$\sqrt{\frac{k-1}{k}} = \sqrt{\frac{4-1}{4}} = 0,87$$

Gráficamente podemos observar



En conclusión, el grado de asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es adecuado, es decir.

La comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

#### **4.1.2.3. Contrastación de las Hipótesis Especifico (2) de correlación entre La confianza se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015**

**Paso 1: Plantear la Hipótesis Nula (H0) y la Hipótesis Alterna (H1):**

**Hipótesis Nula (H0):** La confianza no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Hipótesis Alterna (H1):** La confianza se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Paso 2: Seleccionar el nivel de significación:**

$$\alpha = 0.05$$

**Paso 3: Escoger el valor estadístico de prueba:**

$$x^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

$V=(r-1) (k-1)$  grados de libertad

$V= (4-1) (4-1)$

$V= (3)(3) = 9$

$V= 9$  gl.

$$e_{ij} = \frac{f_i x f_j}{n}$$

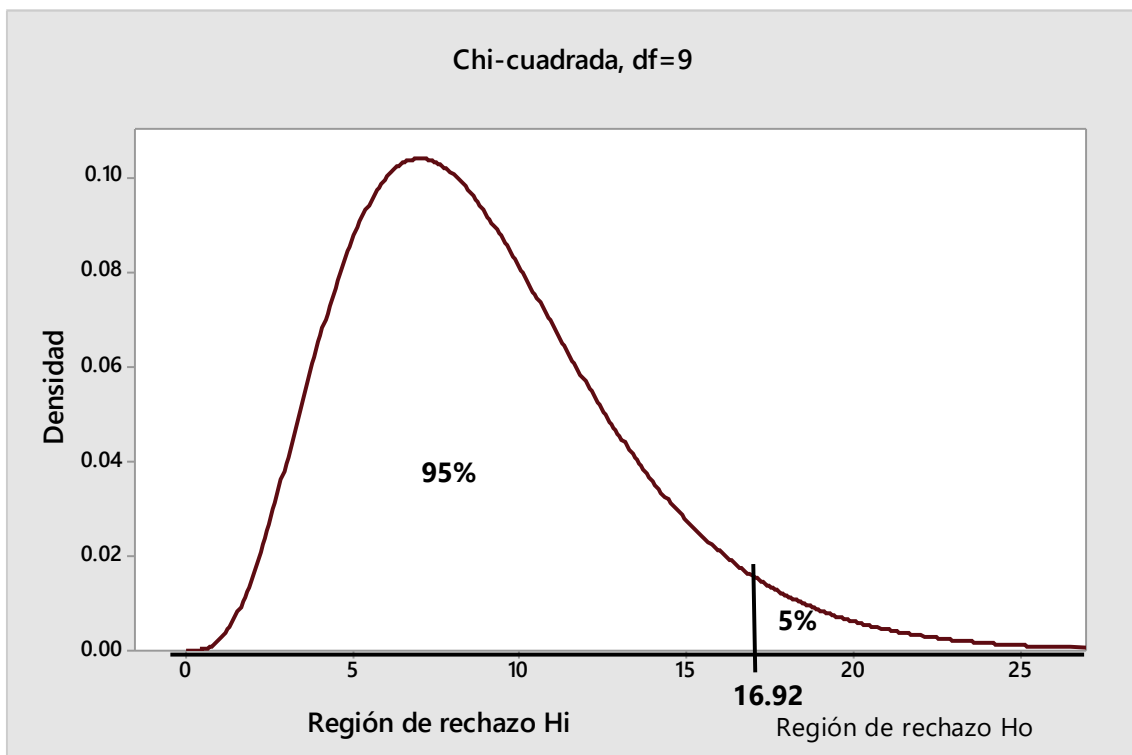
$f_{ij}$ : Frecuencias observadas

$f_{ij}$ : Frecuencias esperadas

**Paso 4: Formular la regla de decisión:**

### Gráfica N° 10

**Grafica de distribución de la confianza y satisfacción laboral**



Si  $x_0^2 \leq 16.92$ ; se acepta  $H_0$

Si:  $x_0^2 > 16.92$ ; se acepta  $H_0$

**Paso 5: Cálculos:**

**Tabla N° 12**

**Distribución de Chi cuadrada de la confianza y satisfacción laboral**

Confianza	Satisfacción Laboral				fi
	Siempre o casi siempre	Bastantes veces	Algunas veces	Nunca o casi nunca	
Siempre o casi siempre	2 0.45	1 1.05	0 0.75	0 0.75	3
Bastantes veces	1 1.2	4 2.8	2 2	1 2	8
Algunas veces	0 0.75	1 1.75	3 1.25	1 1.25	5
Nunca o casi nunca	0 0.6	1 1.4	0 1	3 1	4
fj	3	7	5	5	20

FUENTE: Elaboración propia

**Tabla N° 13**

**Distribución de Chi cuadrada de la confianza y satisfacción laboral**

CASILLERO	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
A	2	0.45	1.55	2.403	5.34
B	1	1.05	-0.05	0.003	0.00
C	0	0.75	-0.75	0.563	0.75
D	0	0.75	-0.75	0.563	0.75
E	1	1.20	-0.20	0.04	0.03
F	4	2.80	1.20	1.44	0.51
G	2	2.00	0.00	0	0.00
H	1	2.00	-1.00	1	0.50
I	0	0.75	-0.75	0.563	0.75
J	1	1.75	-0.75	0.563	0.32
K	3	1.25	1.75	3.063	2.45
L	1	1.25	-0.25	0.063	0.05
M	0	0.60	-0.60	0.36	0.60
N	1	1.40	-0.40	0.16	0.11
O	0	1.00	-1.00	1	1.00
P	3	1.00	2.00	4	4.00
TOTAL	20	20.00			<b>17.17</b>

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La tabla 12 y 13 presenta la prueba chi-cuadrado, aquí observamos que el valor de la chi-cuadrado es de 17,17 con un grado de libertad de 9 y  $\alpha=0.5$

**Paso 6: Decisión:**

Como  $x_0^2 = 17,17 > 16,92$ . Rechazamos  $H_0$ , lo que quiere decir que: La confianza se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Calculando el coeficiente de contingencia**

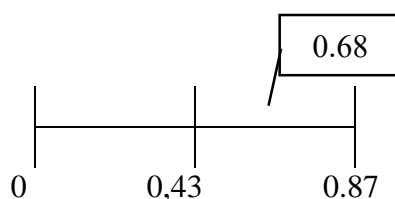
$$C = \sqrt{\frac{x_0^2}{x_0^2 + n}}$$

$$C = \sqrt{\frac{17,17}{17,17 + 20}} = 0.68$$

El valor que pueda tomar C en este caso es:

$$\sqrt{\frac{k-1}{k}} = \sqrt{\frac{4-1}{4}} = 0,87$$

Gráficamente podemos observar



En conclusión, el grado de asociación entre la confianza y la satisfacción laboral es adecuado, es decir.

La confianza se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**4.1.2.4. Contratación de las Hipótesis Especifico (3) de correlación entre La motivación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de rio Negro, provincia de Satipo 2015**

**Paso 1: Plantear la Hipótesis Nula (H0) y la Hipótesis Alterna (H1):**

**Hipótesis Nula (H0):** La motivación no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Hipótesis Alterna (H1):** La motivación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Paso 2: Seleccionar el nivel de significación:**

$$\alpha = 0.05$$

**Paso 3: Escoger el valor estadístico de prueba:**

$$x^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

$V=(r-1)(k-1)$  grados de libertad

$$V= (4-1) (4-1)$$

$$V= (3)(3) = 9$$

$$V= 9 \text{ gl.}$$

$$e_{ij} = \frac{f_i x f_j}{n}$$

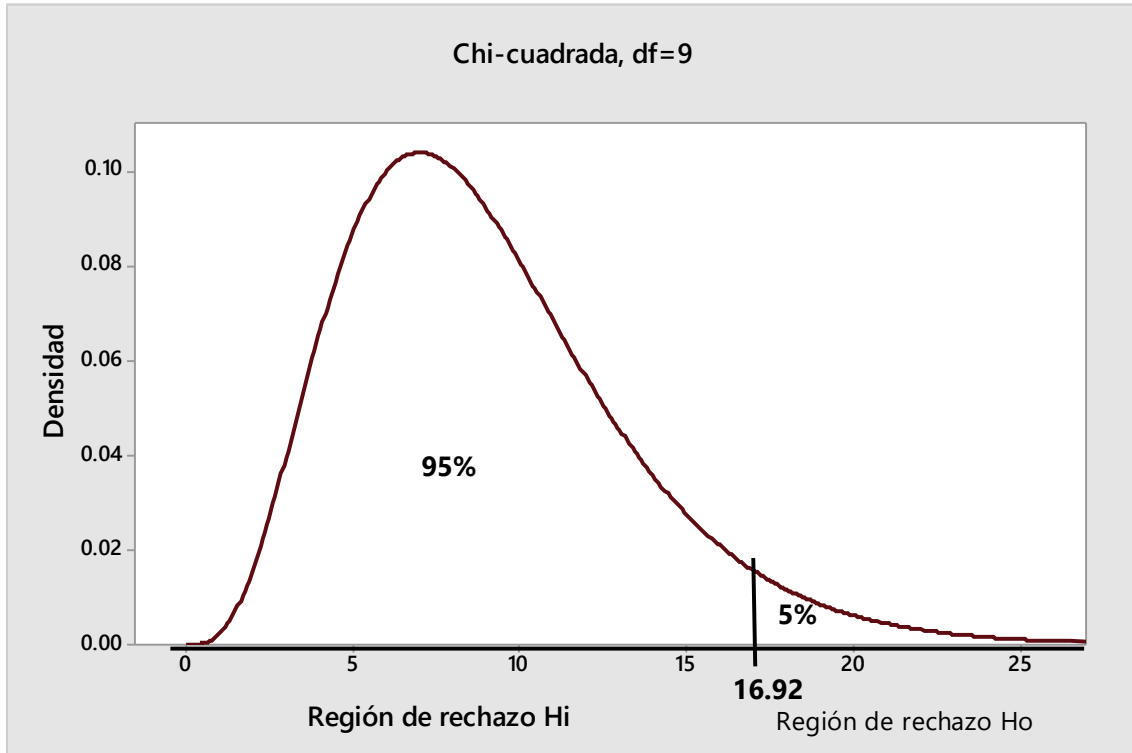
$f_{ij}$ : Frecuencias observadas

$f_{ij}$ : Frecuencias esperadas

**Paso 4: Formular la regla de decisión:**

**Gráfica N° 11**

**Gráfica de distribución de Chi cuadrada entre la motivación y satisfacción laboral**



Si  $x_0^2 \leq 16.92$ ; se acepta  $H_0$

Si:  $x_0^2 > 16.92$ ; se acepta  $H_1$

**Paso 5: Cálculos:**

**Tabla N° 14**

**Distribución de Chi cuadrada entre la motivación y satisfacción laboral**

Motivación	Satisfacción Laboral				fi
	Siempre o casi siempre	Bastantes veces	Algunas veces	Nunca o casi nunca	
Siempre o casi siempre	3	0	0	0	3
Bastantes veces	1	3	1	1	6
Algunas veces	1	1	3	1	6
Nunca o casi nunca	1	0	0	4	5
fj	6	4	4	6	20

Tabla N° 15

Distribución de Chi cuadrada entre la motivación y satisfacción laboral

CASILLERO	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
A	3	0.90	2.10	4.41	4.90
B	0	0.60	-0.60	0.36	0.60
C	0	0.60	-0.60	0.36	0.60
D	0	0.90	-0.90	0.81	0.90
E	1	1.80	-0.80	0.64	0.36
F	3	1.20	1.80	3.24	2.70
G	1	1.20	-0.20	0.04	0.03
H	1	1.80	-0.80	0.64	0.36
I	1	1.80	-0.80	0.64	0.36
J	1	1.20	-0.20	0.04	0.03
K	3	1.20	1.80	3.24	2.70
L	1	1.80	-0.80	0.64	0.36
M	1	1.50	-0.50	0.25	0.17
N	0	1.00	-1.00	1	1.00
O	0	1.00	-1.00	1	1.00
P	4	1.50	2.50	6.25	4.17
TOTAL	20	20.00			<b>20.22</b>

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La tabla 14 y 15 presenta la prueba chi-cuadrado, aquí observamos que el valor de la chi-cuadrado es de 20,22 con un grado de libertad de 9 y  $\alpha=0.5$

**Paso 6: Decisión:**

Como  $x_0^2 = 20,22 > 16,92$ . Rechazamos  $H_0$ , lo que quiere decir que: La motivación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Calculando el coeficiente de contingencia**

$$C = \sqrt{\frac{x_0^2}{x_0^2 + n}}$$

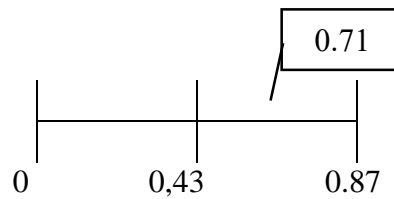
$$C = \sqrt{\frac{20.22}{20.22 + 20}} = 0.71$$

El valor que pueda tomar C en este caso es:

$$\sqrt{\frac{k-1}{k}} = \sqrt{\frac{4-1}{4}} = 0,87$$



Gráficamente podemos observar



En conclusión, el grado de asociación entre la comunicación y la satisfacción laboral es adecuado, es decir.

La motivación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de rio Negro, provincia de Satipo 2015

#### **4.1.2.6. Contratación de las Hipótesis Especifico (4) de correlación entre la participación y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015**

**Paso 1: Plantear la Hipótesis Nula (H0) y la Hipótesis Alterna (H1):**

**Hipótesis Nula (H0):** La participación no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Hipótesis Alterna (H1):** La participación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Paso 2: Seleccionar el nivel de significación:**

$$\alpha = 0.05$$

**Paso 3: Escoger el valor estadístico de prueba:**

$$x^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

$V=(r-1)(k-1)$  grados de libertad

$V= (4-1)(4-1)$

$V= (3)(3) = 9$

$V= 9$  gl

$$e_{ij} = \frac{f_i \cdot f_j}{n}$$

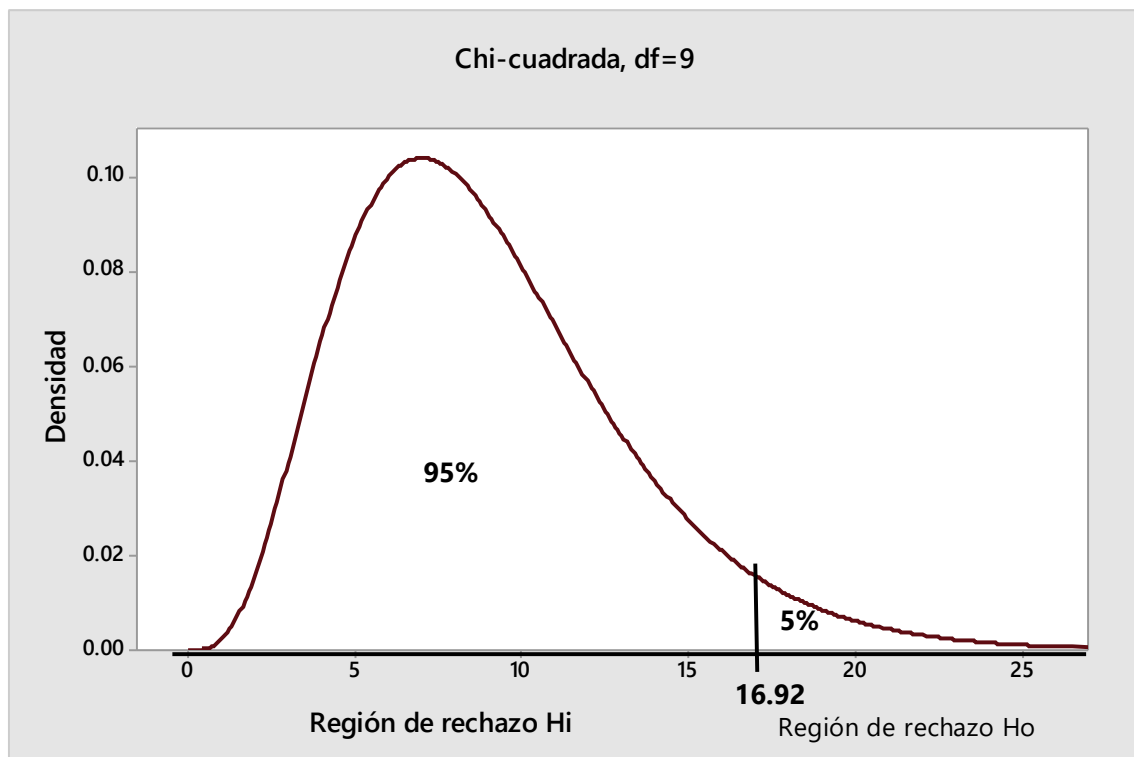
$f_{ij}$ : Frecuencias observadas

$f_{ij}$ : Frecuencias esperadas

**Paso 4: Formular la regla de decisión:**

**Gráfica N° 12**

**Gráfica de distribución de Chi cuadrada entre la participación y satisfacción laboral**



Si  $x_0^2 \leq 16.92$ ; se acepta  $H_0$

Si:  $x_0^2 > 16.92$ ; se acepta  $H_0$

**Paso 5: Cálculos:**

**Tabla N° 16**

**Distribución de Chi cuadrada entre la confianza y satisfacción laboral**

Participación	Satisfacción Laboral				fi
	Siempre o casi siempre	Bastantes veces	Algunas veces	Nunca o casi nunca	
Siempre o casi siempre	4 1.36	1 1.59	0 1.14	0 0.91	5
Bastantes veces	1 1.91	4 2.23	2 1.59	0 1.27	7
Algunas veces	1 1.64	1 1.91	3 1.36	1 1.09	6
Nunca o casi nunca	0 1.09	1 1.27	0 0.91	3 0.73	4
fj	6	7	5	4	22

FUENTE: Elaboración propia

**Tabla N° 17**

**Distribución de Chi cuadrada entre la confianza y satisfacción laboral**

CASILLERO	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
A	4	1.36	2.64	6.95	5.10
B	1	1.59	-0.59	0.349	0.22
C	0	1.14	-1.14	1.291	1.14
D	0	0.91	-0.91	0.826	0.91
E	1	1.91	-0.91	0.826	0.43
F	4	2.23	1.77	3.143	1.41
G	2	1.59	0.41	0.167	0.11
H	0	1.27	-1.27	1.62	1.27
I	1	1.64	-0.64	0.405	0.25
J	1	1.91	-0.91	0.826	0.43
K	3	1.36	1.64	2.678	1.96
L	1	1.09	-0.09	0.008	0.01
M	0	1.09	-1.09	1.19	1.09
N	1	1.27	-0.27	0.074	0.06
O	0	0.91	-0.91	0.826	0.91
P	3	0.73	2.27	5.165	7.10
TOTAL	22	22.00			22.40

FUENTE: Elaboración propia

Interpretación: La tabla 16 y 17 presenta la prueba chi-cuadrado, aquí observamos que el valor de la chi-cuadrado es de 22,40 con un grado de libertad de 9 y  $\alpha=0.5$

**Paso 6: Decisión:**

Como  $x_0^2 = 22,40 > 16,92$ . Rechazamos  $H_0$ , lo que quiere decir que: La participación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Calculando el coeficiente de contingencia**

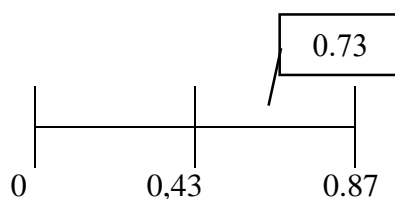
$$C = \sqrt{\frac{x_0^2}{x_0^2 + n}}$$

$$C = \sqrt{\frac{22,40}{22,40 + 20}} = 0.73$$

El valor que pueda tomar C en este caso es:

$$\sqrt{\frac{k-1}{k}} = \sqrt{\frac{4-1}{4}} = 0,87$$

Gráficamente podemos observar



En conclusión, el grado de asociación entre la participación y la satisfacción laboral es adecuado, es decir.

La participación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

#### 4.1.2.7. Contratación de las Hipótesis Específico (5) de correlación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

##### **Paso 1: Plantear la Hipótesis Nula (H0) y la Hipótesis Alterna (H1):**

**Hipótesis Nula (H0):** El liderazgo no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Hipótesis Alterna (H1):** El liderazgo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

##### **Paso 2: Seleccionar el nivel de significación:**

$$\alpha = 0.05$$

##### **Paso 3: Escoger el valor estadístico de prueba:**

$$x^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

V=(r-1) (k-1) grados de libertad

$$V = (4-1) (4-1)$$

$$V = (3)(3) = 9$$

$$V = 9 \text{ gl}$$

$$e_{ij} = \frac{f_i x f_j}{n}$$

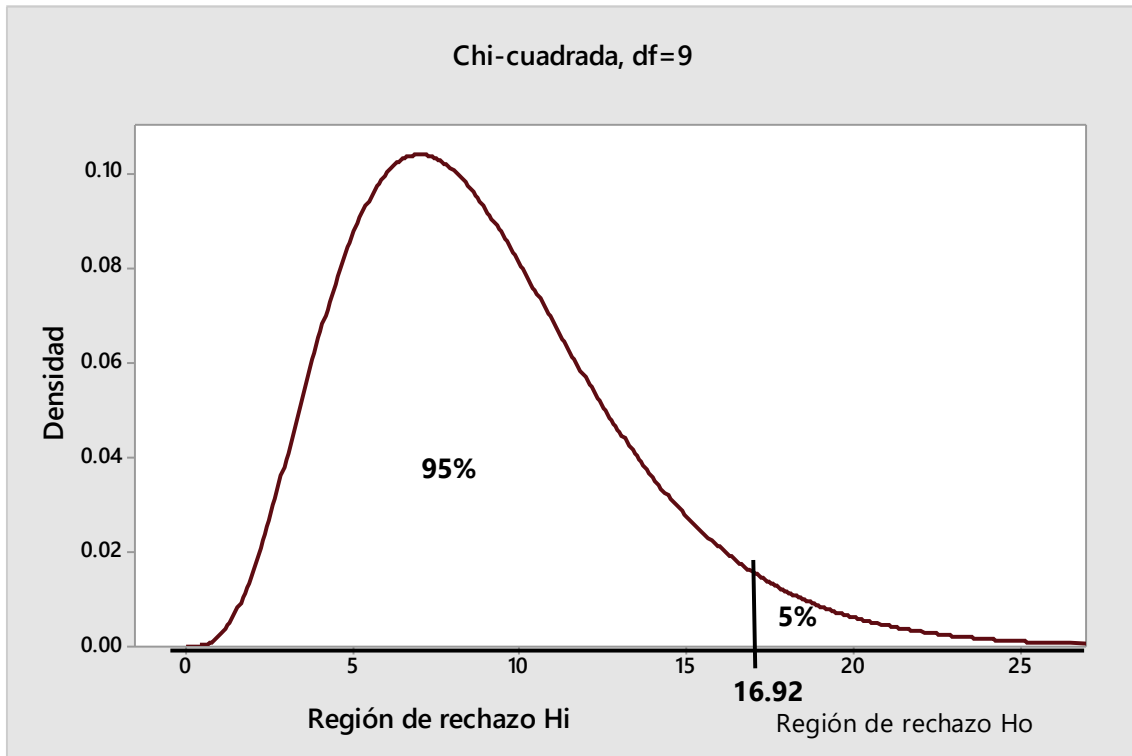
$f_{ij}$ : Frecuencias observadas

$f_{ij}$ : Frecuencias esperadas

**Paso 4: Formular la regla de decisión:**

**Gráfica N° 13**

**Gráfica de distribución de Chi cuadrada entre el liderazgo y satisfacción laboral**



Si  $x_0^2 \leq 16.92$ ; se acepta  $H_0$

Si:  $x_0^2 > 16.92$ ; se acepta  $H_0$

**Paso 5: Cálculos:**

**Tabla N° 18**

**Distribución de Chi cuadrada entre el liderazgo y satisfacción laboral**

Liderazgo	Satisfacción Laboral				fi
	Siempre o casi siempre	Bastantes veces	Algunas veces	Nunca o casi nunca	
Siempre o casi siempre	0.75	0.6	0.75	0.9	3
Bastantes veces	1.75	1.4	1.75	2.1	7
Algunas veces	1.25	1	1.25	1.5	5
Nunca o casi nunca	1.25	1	1.25	1.5	5
fj	5	4	5	6	20

FUENTE: Elaboración propia

**Tabla N° 19**

**Distribución de Chi cuadrada entre el liderazgo y satisfacción laboral**

CASILLERO	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
A	3	0.75	2.25	5.063	6.75
B	0	0.60	-0.60	0.36	0.60
C	0	0.75	-0.75	0.563	0.75
D	0	0.90	-0.90	0.81	0.90
E	1	1.75	-0.75	0.563	0.32
F	3	1.40	1.60	2.56	1.83
G	2	1.75	0.25	0.063	0.04
H	1	2.10	-1.10	1.21	0.58
I	0	1.25	-1.25	1.563	1.25
J	1	1.00	0.00	0	0.00
K	3	1.25	1.75	3.063	2.45
L	1	1.50	-0.50	0.25	0.17
M	1	1.25	-0.25	0.063	0.05
N	0	1.00	-1.00	1	1.00
O	0	1.25	-1.25	1.563	1.25
P	4	1.50	2.50	6.25	4.17
TOTAL	20	20.00			<b>22.10</b>

FUENTE: *Elaboración propia*

Interpretación: La tabla 18 y 19 presenta la prueba chi-cuadrado, aquí observamos que el valor de la chi-cuadrado es de 22,10 con un grado de libertad de 9 y  $\alpha=0.5$

**Paso 6: Decisión:**

Como  $x_0^2 = 22,10 > 16,92$ . Rechazamos  $H_0$ , lo que quiere decir que: El liderazgo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

**Calculando el coeficiente de contingencia**

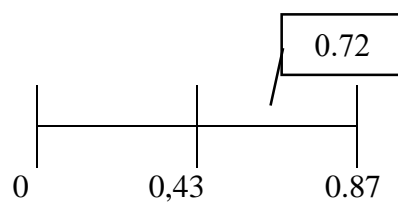
$$C = \sqrt{\frac{x_0^2}{x_0^2 + n}}$$

$$C = \sqrt{\frac{22,10}{22,10 + 20}} = 0.72$$

El valor que pueda tomar C en este caso es:

$$\sqrt{\frac{k-1}{k}} = \sqrt{\frac{4-1}{4}} = 0,87$$

Gráficamente podemos observar



En conclusión, el grado de asociación entre el liderazgo y la satisfacción laboral es adecuado, es decir.

El liderazgo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015



## **4.2 Análisis de resultados**

El análisis de resultados se realiza con la finalidad de establecer algún de relación entre los conocimientos que se han logrado con la investigación y los estudios anteriores que están presentes en los antecedentes y en los fundamentos científicos de la presente investigación.

### **Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015**

**López J. (2010)** en su investigación titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses” concluye con La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar

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

*(Sandoval, 2004)*

**Robbins Stephen. (1999)** “Es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darles significado a su ambiente”

*Entonces diremos que el clima organizacional es multidimensional de elementos que pueden ser percibido por los trabajadores de una organización en función de los atributos e interacciones de la misma, que no es físicamente palpable, pero si se siente.*

Tanto las investigaciones realizadas como en la parte teórica establecen una relación las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Con esto concluye la investigación. Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015. Con  $9gl$  y  $\alpha = 0.05$ .

## **H1 La comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015**

*Puyal (2001) "Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan, 1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización" (Lucas Marin, 1997), el alma o "el sistema nervioso de la empresa" (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar"*

En el parte practica el resultado respecto a la dimensión según las encuestas realizadas se determinó. La comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015, con 9 gl,  $\alpha = 0.05$ . con este resultado corroboro mi hipótesis.

## **H2 La confianza se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015**

La confianza es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar.

La palabra confiance (confianza) viene del latín clásico confidentia, que evoca la confianza en sí mismo, la seguridad, una esperanza firme o incluso la audacia; a través de la palabra del francés antiguo fiance nos ha llegado la idea de foi (fe), que no debe tomarse en este contexto en un sentido religioso, sino laico y psicológico. La palabra confidence (confidencia) tiene este mismo origen y aunque los dos términos confianza y confidencia (el inglés ha conservado este último) se separan en francés en el siglo XVII y llegan hasta nuestros días con un significado distinto, es posible todavía ver la relación entre ambos

*la confianza constituye un elemento importante que crea capital intelectual y conduce a la organización virtual al éxito (Hedberg y Olve, 1997). Estos autores consideran que la*

*construcción de la confianza mutua es el elemento de unión de los socios participantes en una organización imaginaria o virtual, siendo fundamental la construcción de las relaciones, confianza e identidad desde el mercado y hacia la organización. De hecho, una diferencia clave entre la organización virtual y otros modos de fuerte cooperación interempresarial es la creación de una identidad propia para la red (Van Aken et al., 1998). Dada la inexistencia de fronteras en la organización virtual, y siendo en realidad una red de socios, para los clientes esta organización es una sola entidad (Dembski, 1998)*

En la presente investigación se llegó a la siguiente conclusión, el grado de asociación entre la confianza y la satisfacción laboral es adecuado, es decir.

La confianza se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015., con 9 gl,  $\alpha = 0.05$ . con este resultado corroboro mi hipótesis

### **H3 La motivación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de rio Negro, provincia de Satipo 2015**

Definición de motivación (en general): La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

*Jara G. (2012) La motivación es un estímulo, donde una persona, siente que su trabajo a sido reconocido, recompensado económicamente, va a generar una fuerte dosis de iniciativa, compromiso y participación positiva hacia la empresa, es considerado por los ejecutivos o jefes, y como recompensa los resultados en dicha persona haran que alcance sus metas y objetivos personales y la productividad del grupo, liderando dicha persona, siente que su trabajo es importante en la empresa*

#### **H4 La participación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015**

Participación social es un proceso dinámico de interrelación del involucramiento de las personas en la cooperación y la responsabilidad hacia los grupos u organizaciones sociales y el desarrollo de las acciones colectivas para enfrentar problemas que afectan la calidad de vida de la población, así como la búsqueda de soluciones a través de la movilización y organización social. Este proceso implica también, la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones con responsabilidad y contribuir al logro de los objetivos y metas propuestos. En este sentido, se da en diferentes circunstancias de tiempo, lugar, modo y contexto; en diferentes momentos y niveles; con la facultad de los individuos para comprometerse en el ejercicio de la acción social y participar en la toma de decisiones del grupo social; existe la motivación en los integrantes del grupo; la transparencia en rendir cuentas a las acciones de otros; la participación social implica pretensiones individuales y colectivas, permite que un individuo tenga la facultad de decidir, como parte integrante de un grupo social

En conclusión, el grado de asociación entre la participación y la satisfacción laboral es adecuado, es decir.

La participación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

## **H5 El liderazgo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015**

Liderazgo es la influencia que ejerce una persona sobre otra en un momento dado, dirigidas por medio de un proceso de comunicación, para lograr una meta concreta. En el liderazgo existen dos partes una que se subordina y otra que domina, es un acto aceptado por ambas partes, en donde interviene el reconocimiento, interés o necesidad.

En el liderazgo se ejecutan acciones que otros sujetos quieren compartir, estos se vuelven seguidores de aquel para lograr el fin común propuesto, no es sencillo tener este atributo, sin embargo, se debe aspirar a conseguirlo o acercarse lo más posible.

Para ejercer un gobierno municipal con liderazgo se debe tener conocimiento de sí mismo, es decir debe conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; conocer ampliamente lo relacionado al ambiente legal y administrativo del municipio; así como conocer acerca de sus colaboradores. Debe tener un espíritu de servicio, un sentimiento institucional, actitud positiva, su interés particular y de sus familiares deben ser posteriores a los fines del municipio; es fundamental que un gobierno municipal conozca su personal y despierte en ellos la confianza y respeto, así como en el resto de la sociedad.

Finalmente, el grado de asociación entre el liderazgo y la satisfacción laboral es adecuado, es decir.

El liderazgo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

## **V. Conclusiones**

La investigación llegó a la siguiente conclusión.

En la tabla y gráfica N° 01. respecto del clima organizacional, el 30% de los encuestados respondieron nunca y bastantes veces, El 25% respondió siempre; Con estos resultados concluimos que el clima organizacional en los servidores públicos de la municipalidad de Rio Negro no es el adecuado. el grado de asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es adecuado, es decir. Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015. Con 9 gl. y  $\alpha = 0.05$ .

La comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015. Con 9 gl. y  $\alpha = 0.05$ .

La confianza se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015. Con 9 gl. y  $\alpha = 0.05$ .

La motivación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de rio Negro, provincia de Satipo 2015. Con 9 gl. y  $\alpha = 0.05$ .

La participación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015. Con 9 gl. y  $\alpha = 0.05$ .

El liderazgo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015. Con 9 gl. y  $\alpha = 0.05$ .

## **VI. Sugerencias**

1. Es fundamental el clima organizacional en los servidores públicos de la municipalidad distrital de Rio Negro, por ello es necesario practicarlo para incrementar la confianza, motivación, comunicación, liderazgo, participación y tener una buena satisfacción laboral. Para ello la autoridad debe proponer programas con la finalidad de educar a los empleados para que implementen un verdadero clima organizacional.

Para mejorar la comunicación, confianza, motivación, participación y liderazgo se debe capacitar a los servidores públicos de la municipalidad distrital de Rio Negro

La satisfacción laboral es el resultado de un buen clima organizacional y siempre va estar ligado a un desarrollo institucional, por ende a mayor clima organizacional mayor satisfacción laboral, por lo tanto, si queremos un desarrollo Institucional entonces es necesario una buena satisfacción laboral. Para ello se debe crear un departamento de Área del Desarrollo del Talento Humano que implantan programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

## **Bibliografía**

### **Tesis**

- 1) Sánchez S. Juan, (2005) “Influencia de la Gestión Universitaria en el clima organizacional” Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis de grado de Magister.
- 2) Arévalo L. Edmundo, (2002)” Clima escolar y niveles de integración social en estudiantes secundarios del colegio Claretiano Trujillo 2002” Universidad Nacional Mayor San Marcos. Tesis de grado de Magister.
- 3) Álvarez v. Shirley (2001) “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto Nacional de oftalmología 2001 Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis de Licenciado.
- 4) Juliana Flores Jaime, (2007)” Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del Clima Organizacional”. Tesis para optar el grado de Magister en Maestría en Administración en mención: Gestión Empresarial, año 2007, UNMSM-Perú.
- 5) Pulido Cavero, Carlos Alberto. (2002) ”Construcción, validación y aplicación de una prueba que mide el Clima Organizacional de organizaciones empresariales privadas y su aplicación para la psicología de la Salud”. Tesis para optar el Grado: Maestría en psicología, en el año 2002. En la UNMSM- Perú.
- 6) Sonia Palma Carrillo,(2000) publica en la Revista de investigación en Psicología. Título del artículo “Motivación Clima Laboral en personal de Entidades Universitarias”, en el año 2000, en el instituto de investigaciones Psicológicas/UNMSM-Perú.

### **Libros**

**López J. (2010)** Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses. Universidad de Playa Ancha.

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).



Hodgetts, R. & Altman, S. (1990) Comportamiento en las organizaciones. Editorial interamericana. Mexico.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate . Boston: Harvard Business School Press.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay . Personnel Psychology, 28, 447-479.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.

Rodríguez, D. (2004) Diagnóstico Organizacional.: Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago. Séptima edición.

Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. Barcelona (España): Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.

Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (5e), 149-156. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>

Valencia, P. (2008). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.

Zela, M. (2008). Liderazgo y calidad educativa en las instituciones educativas secundarias en la provincia de Lampa - 2007. Juliaca (Perú): Universidad Alas Peruanas, tesis de maestría.

## **Anexo**

TITULO. Clima Organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLÓGIA
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b> ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>PE1.</b> ¿Qué relación existe entre la comunicación y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p> <p><b>PE2.</b> ¿Qué relación existe entre la confianza y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p> <p><b>PE3.</b> ¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p> <p><b>PE4.</b> ¿Qué relación existe entre la participación y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de</p>	<p><b>OBJETIVO GENERALOG:</b> Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p><b>OE1</b> Identificar la relación que existe entre la comunicación y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>OE2</b> Conocer la relación que existe entre la confianza y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>OE3</b> Conocer la relación que existe entre motivación y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>OE4</b> Describir la relación que existe entre la participación y satisfacción laboral de los</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERALHG:</b> Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECÍFICO.</b></p> <p><b>H1</b> La comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>H2</b> La confianza se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>H3</b> La motivación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>H4</b> La participación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Clima Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Confianza.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• participación</li> <li>• liderazgo</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> •Satisfacción laboral</p>	<p>El diseño de la investigación es de tipo descriptivo, Correlacional, cuantitativo y nivel micro. Su representación es: Dónde:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph LR     M --&gt; V1     M --&gt; V2             </pre> </div> <p><b>V1: Clima organizacional</b> <b>V2: Satisfacción laboral.</b></p>

<p>Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p> <p><b>PE5.</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo y satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015?</p>	<p>servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p> <p><b>OE5</b> Identificar la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p>	<p><b>H5</b> El liderazgo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad del distrito de Rio Negro, provincia de Satipo 2015</p>		
---	--	--	--	--

**Operacionalización de la variable clima organizacional.**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	Es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales” Da Silva, R. (1995:425)	Litwin y stinger 81978) también postula la existencia nueve dimensiones a decir de Goncalves, a. (2008) que explicarían el clima existente en una determinada empresa respecto Sanders y Suls,J. (2008. 227), coinciden con Goncalves en lo sustantivo del clima Organizacional.	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de los gerentes.</li> <li>• Dirección de la comunicación.</li> <li>• Comunicación de gerentes a trabajadores</li> <li>• Comunicación entre trabajadores.</li> <li>• Comunicación gerente a alcalde.</li> </ul>
			Confianza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en la institución</li> <li>• Confianza en los gerentes</li> <li>• Confianza en los trabajadores</li> <li>• Confianza en la autoridad</li> </ul>
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación del alcalde</li> <li>• Motivación en la institución</li> <li>• Motivación del gentes a los trabajadores.</li> </ul>
			Participación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del trabajador en la institución</li> <li>• Participación de los gerentes en la institución.</li> </ul>
			Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de la autoridad</li> <li>• Percepción del liderazgo por parte de los trabajadores.</li> </ul>

### Operacionalización de Satisfacción Laboral.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
Satisfacción laboral	La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000)		Significación tarea	Disposición al trabajo en función a atribuciones asociados a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material.	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25, 26.
			Condiciones de trabajo	Evaluación del trabajo en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral.	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23, 27.
			Reconocimiento personal y/o social	Tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a logros en el trabajo o por el impacto de estos resultados indirectos.	6, 11, 13, 19, 24.
			Beneficios económicos	Disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada.	2, 5, 9, 10, 16

**INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**(Servidores públicos)**

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario tiene como objetivo realizar el diagnóstico del clima organizacional que caracteriza a una determinada institución, basado en la percepción real que tienen sus propios medios.

Elija uno de los cuatro grupos que aparecen determinando la respuesta y luego marque con X en la hoja de respuestas. Observe Ud. Que las alternativas no son todas iguales por lo cual agradecemos tomar atención antes de marcar sus alternativas.

**(4) Siempre o casi siempre**                      **SoCS**  
**(3) Bastantes veces**                                **BV**  
**(2) Algunas veces**                                   **AV**  
**(1) Nunca o casi nunca**                           **NoCN**

NºI	COMUNICACIÓN	1	2	3	4
1	¿Es abierta y sincera la comunicación entre los empleados de la municipalidad?				
2	¿Cómo se resuelven en su institución los problemas entre áreas (coordinaciones)?				
3	¿Se toman decisiones en el mejor nivel, para un fruto efectivo?				
4	¿Se siente libre Ud. ¿Para conversar con su gerente sobre asuntos laborales?				
5	¿Cómo ve las comunicaciones que provienen del gerente?				
6	¿Es abierta y sincera la comunicación entre el gerente y los empleados?				
7	¿Conoce el alcalde que les afecta a los trabajadores?				
8	¿Cuál es la dirección del flujo de información sobre áreas?				
9	¿Es verídica la información que va desde la base hasta el gerente?				
10	¿Es abierta y sincera la comunicación entre los gerentes?				
11	¿Cuánta interacción se da entre los gerentes y trabajadores?				
12	¿Su coordinador de área le da a Ud. Información e ideas útiles?				
13	¿Cómo evalúa las comunicaciones que provienen de su gerente?				
<b>II</b>	<b>CONFIANZA</b>				
14	¿El alcalde, gerentes y obreros trabajan en equipo o individualmente?				
15	¿Cuánta confianza y seguridad tiene Ud. ¿En su alcalde?				
16	¿Trata Ud. de ser amistoso(a) y colaborador(a) con su gerente?				
17	¿Tiene confianza y seguridad en Ud. Su gerente de área?				
18	¿Es Ud. Amistoso/a y colaborador/a con otros trabajadores de su institución?				
19	¿Es competente como administrador su coordinador de área?				
20	¿Ud. ¿Tiene confianza para hablar con su jefe acerca de materias relacionadas con su trabajo?				
<b>III</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>				
21	¿Se siente Ud. Motivado (a) para ser innovador(a) en el desarrollo de estrategias de labores más efectivas?				
22	¿Se estimula a los empleados en su institución para rendir al				

	máximo?				
23	¿Se prepara Ud. ¿Con entusiasmo para su próximo día de trabajo?				
24	¿Vale la pena en su trabajo, dar lo mejor de Usted?				
25	¿Son adecuados los equipos e instalaciones de la institución?				
26	¿El alcalde se aparte de los reglamentos para ayudar personalmente a los trabajadores en el desempeño de las tareas?				
<b>IV</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>				
27	¿Participa Ud. ¿En la toma de decisiones que afectan su trabajo?				
28	¿Planifica en equipo las diferentes áreas?				
29	¿Se sienten responsables los gerentes para lograr la excelencia en su institución educativa?				
30	¿Cuánta influencia cree Ud. que deberían tener los gerentes en la marcha de la institución?				
31	¿Cuánta influencia tienen los trabajadores en la marcha de la institución educativa?				
32	¿Siente Ud. que su trabajo es satisfactorio para su institución?				
33	¿Su coordinador de área actúa en forma amistosa y colaborativa?				
34	¿Su coordinador de área le solicita sus ideas para su planificación?				
35	¿Su coordinador de área le solicita sus ideas sobre asuntos laborales?				
36	¿Son exigentes las metas establecidas por su gerente para el trabajo?				
37	¿Convoca a reunión el gerente de área para resolver problemas de trabajo?				
38	¿Le permite su gerente de área participar en decisiones importantes relacionadas con su trabajo?				
39	¿Cuánta influencia tienen los gerentes en la marcha de la institución?				
40	¿Cuánta influencia cree Ud. ¿Que deberían tener los trabajadores en la marcha de la institución educativa?				
<b>V</b>	<b>LIDERAZGO</b>				
41	¿Cuánta influencia real tiene el alcalde en los trabajadores?				
42	¿El alcalde se siente responsable por el logro de la excelencia administrativa en su institución?				
43	¿Cuál es el estilo administrativo del alcalde?				
44	¿Cuán competente es el alcalde como administrador?				
45	¿Cuán competente es el gerente como administrador?				
46	¿Su Gerente es amistoso y colaborador con Ud.?				
47	¿Siente Ud. ¿Que su alcalde está interesado en su éxito como trabajador?				
48	¿Cuánta confianza y apoyo recibe Ud. ¿De sus gerentes?				
49	¿El gerente trata de ayudarles en sus problemas?				
50	¿El alcalde le brinda a Ud. Información e ideas útiles'?				
51	¿El alcalde le apoya con los materiales, medios y espacio que usted necesita para realizar bien su trabajo?				



**CUESTIONARIO**  
**VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL**

**Estimado (a)**

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

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra

**(4) Siempre o casi siempre**                      **SoCS**  
**(3) Bastantes veces**                                      **BV**  
**(2) Algunas veces**                                        **AV**  
**(1) Nunca o casi nunca**                                **NoCN**

N°	ITEMS	1	2	3	4
01	La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores.				
02	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.				
03	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.				
04	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.				
05	Me siento mal con lo que gano.				
06	Siento que recibo de parte de la empresa “mal trato”.				
07	Me siento útil con la labor que realizo.				
08	El ambiente donde trabajo es confortable.				
09	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 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 complacen 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	Me trabajo me hace sentir realizado como persona.				
22	Me gusta el trabajo que realizo.				
23	Existen incomodidades 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 bien conmigo mismo.				
26	Me gusta la actividad que realizo.				
27	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.				