

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA**



**TESIS COLECTIVO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA  
GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE AMARILIS - 2014.**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Presentado por:

**BACHILLERES:** LAGUNA HUANCA, Zulema Gianina

RODRIGUEZ BENANCIO, Yoelma Beatriz

**HUÁNUCO - PERÚ  
2015**

*A Dios, a mis padres y hermanos. Porque han estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, que a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.*

Z.L.H.

*A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría que todo es posible. A mis padres y hermanos quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivo de mis logros.*

Y.R.B

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; a cada uno de los que son parte de nuestras familias a mi padre, mi madre, y hermanos; por siempre habernos dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estamos ahora.

A nuestros maestros y Asesor de Tesis, a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió y abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Por último a nuestros compañeros de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

## **INTRODUCCION**

La investigación denominada "CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS - PERIODO 2014", se fundamenta en las tendencias del sistema de desarrollo del clima organizacional, así como lograr una alta satisfacción en el trabajo, satisfacción con la promoción, satisfacción con el reconocimiento y satisfacción con los beneficios y remuneraciones, y ver cuáles son los impactos reales que éstas tienen en la satisfacción laboral con la institución y cómo se mide.

El desarrollo del Clima organizacional es una necesidad impostergable a nivel mundial, por lo que en nuestro país y especialmente en nuestra región de Huánuco, es un imperativo categórico de la administración pública la capacitación, actualización y superación personal de sus integrantes para fortalecer la transformación en sus actitudes, estrategias de operación y golpes de timón que la sociedad del siglo XXI está dando a la realidad social contemporánea.

En tal sentido, es necesario realizar cambios trascendentales en los sistemas de educación y de capacitación en los sitios de trabajo, con el fin de satisfacer la necesidad de una fuerza laboral con mayores destrezas, y para que el proceso de aprendizaje sea durante toda la vida en una sociedad cada vez más compleja.

Los resultados son alentadores. El estudio nos ayuda a conocer a fondo el bagaje teórico del clima organizacional y satisfacción laboral, pero también nos

permite acercarnos al conocimiento profundo del proceso de la investigación científica al constatar que se ha utilizado una metodología congruente con el objeto de estudio.

También en la parte de los resultados se observa las brechas y los retos comunes dentro de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis. Además, esperamos que la investigación sea una fuente de información útil para todos aquellos actores, estudiantes que están empeñados en aportar al fortalecimiento de capacidades del sector público, específicamente a nivel de los gobiernos locales.

Asimismo la presente investigación nos permitirme hacer una atenta invitación a los estudiosos, investigadores, académicos, estudiantes, servidores públicos y lectores en general, a analizar, debatir y enriquecer un trabajo que destila respeto y compromiso con la administración pública de este distrito.

## ÍNDICE

DEDICATORIA  
AGRADECIMIENTO  
INTRODUCCIÓN  
RESUMEN  
SUMMARY  
INDICE

### CAPITULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Planteamiento del Problema	8
1.2	Formulación del Problema General y Específicos	17
1.3	Justificación e Importancia	18
1.4	Viabilidad	20
1.5	Limitaciones	21
1.6	Objetivo General y Específicos	21
1.7	Hipótesis, General y Específicos	22
1.8	Sistema de Variables	23
1.9	Operacionalización de Variables	23

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1	Antecedentes de Investigación	25
2.2	Bases Teóricas	31

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	Tipo y Nivel de Investigación	67
3.2.	Diseño y Esquema de la Investigación	70
3.3.	Población y Muestra	71
3.4.	Fuentes Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	73
3.5.	Procedimientos y Presentación de Datos	75

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

4.1	Análisis e Interpretación de los Resultados	75
-----	---	----

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**SUGERENCIAS**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1. ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Un país es más competitivo mientras mejor formado tenga su factor humano. Nuestro país no está exento de este hecho, por lo que las empresas deben dirigir sus funciones al incremento de la competitividad y la productividad. Para lograrlo debe prestarle una atención especial a la educación y conocimiento de su población ya que esto decidirá el futuro de la organización y su éxito.

Por ello, se considera primordial que todas las personas, y en especial los jóvenes conozcamos la manera en que nos desenvolvemos y nos evaluamos en las diferentes actividades de nuestra vida diaria; es decir, reconozcamos como nos encontramos con respecto a nosotros mismos y a nuestro entorno haciendo un



análisis de consciencia sobre nuestras habilidades, aptitudes y actitudes para hacerle frente a los sucesos de nuestra vida.

Los valores laborales hacen referencia a lo que una persona desea alcanzar a cambio de su dedicación en el puesto de trabajo. En el empleo existen un gran número de elementos que son valorados. Una clasificación agrupa estos aspectos en intrínsecos al trabajo, extrínsecos y sociales. Los primeros se refieren a las características de la propia actividad laboral: si el trabajo plantea tareas variadas, con responsabilidades y oportunidades de emplear las habilidades que cada uno posee, o las oportunidades para crecer personalmente y aprender. De manera paralela existen aspectos importantes del trabajo que son extrínsecos a la actividad laboral, son las condiciones de trabajo como el horario, la estabilidad laboral y los salarios. Finalmente, los aspectos sociales del trabajo se refieren a las relaciones con los compañeros y el estatus adquirido como aspectos a valorar. Las tres dimensiones conforman el ámbito en el que la productividad laboral se desarrolla.

Productividad laboral es: "El resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como preservar y ampliar el empleo y la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores" En resumen, podríamos definir por Clima Organizacional se refiere a

las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El concepto de Clima Organizacional nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una institución a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistémica que impacta en el logro de los objetivos estratégicos.

En base a lo anterior clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

El objetivo de un estudio de clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos. Estas variables y su impacto en los colaboradores configuran lo que podemos entender como Clima Organizacional. Algunos objetivos de los estudios de Clima Organizacional son: Conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional; Identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual; Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal y disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

Algunas variables internas que pueden ser analizadas mediante un estudio de Clima Organizacional son: Comunicación, Supervisión, Carga de Trabajo, Beneficios, Condiciones Físicas, Identificación con la Empresa, Percepción de la

Alta Dirección, Efectividad Organizacional, Ética, Relación Organización - Personal, y otras más. La aproximación hacia el conocimiento del estado de éstas se realiza a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la organización.

A nivel local, optaremos por tomar como modelo de la Municipalidad Distrital de Amarilis es el órgano de Gobierno Local en la jurisdicción distrital, entidad básica de Organización Territorial de Estado y constituye el canal inmediato de participación vecinal en los asuntos públicos bajo el principio de subsidiaridad, tiene personería jurídica de derecho público, promotor del desarrollo económico local y cuenta con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Finalidad.- La Municipalidad Distrital de Amarilis tiene por finalidad representar al vecindario, promover el desarrollo integral sostenible, la economía local y la adecuada prestación de los servicios públicos a su cargo; en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales, sectoriales y locales. Objetivo.- La Municipalidad Distrital de Amarilis, tiene como objetivo la planificación, ejecución, promoción y control, a través de sus organismos y áreas de organización municipal, el conjunto de acciones destinadas a promover el bienestar del ciudadano y desarrollo integral y armónico de la jurisdicción. Funciones y Competencias.- La Municipalidad Distrital de Amarilis, ejerce las funciones y tiene las competencias y atribuciones que señalan en la Constitución Política del Perú, la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Municipalidades, en concordancia con las demás disposiciones legales y normativas que corresponden al sector público en el Perú.

Cumplen las funciones y competencias que se describen para cada órgano de la organización municipal, no son de carácter limitativo. Las áreas de gobierno, de coordinación, técnicas, apoyo y gestión pueden desarrollar otras funciones y competencias con creatividad e innovación dentro de los alcances de su objetivo y misión señaladas en el presente título, los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Local Concertado y las prioridades institucionales, establecidas en el presupuesto Municipal Participativo, siempre en cuando estas no estén reservadas en el ordenamiento jurídico nacional como competencias exclusivas de otras instancias de gobierno o del sector público del Estado. De ser el caso solicitará su inclusión en el ROF o destinarán los respectivos convenios de gestión compartida o delegación según corresponda a las funciones y competencias de otras instituciones del Estado.

Visión de la Organización.- La Municipalidad distrital de Amarilis, es promotor del desarrollo social e institucional, del desarrollo económico y del medio ambiente, liderando un gobierno local democrático y participativo, de la gestión honesta, transparente, eficiente y eficaz. Liderar en la comunidad para promover el desarrollo humano integral y sostenible.

Misión de la Organización.- La Municipalidad Distrital de Amarilis, ejerce el gobierno local basado en una sólida convicción democrática, desarrollando la participación ciudadana en las acciones de gestión municipal. Las Políticas Públicas Locales se forman y evalúan con una activa participación y concertación con la sociedad civil

organizada y representativa. La gestión municipal se realiza en base a mecanismos de cooperación entre instituciones públicas y privadas para alcanzar una mayor productividad y calidad en los bienes y servicios que requiere la población para su desarrollo integral.

Políticas de Gestión de la Organización.- En el desarrollo de las funciones, en el ejercicio de las competencias y en la ejecución de las actividades de gestión municipal, los órganos estructurados deben formular las políticas que orientan el proceso gerencial en cuanto a la planificación, organización, dirección, administración de personal, control y otros.

Mediante un análisis e investigación encontramos que la Gerencia de Desarrollo Social, posee ciertos síntomas y causas que afectan la satisfacción de los trabajadores de tal modo que estos no responden a los requerimientos de la población por que la misma no es de: calidad, cantidad, continuidad, costos y cobertura requerida por la población ya que es generado por grupos de trabajo que desarrollan su actividad laboral en un clima organizacional inadecuada ya que se observa que predomina: la falta de trabajo en equipo, con personal desmotivado, con deficientes procesos de planificación y control laboral, falta de identificación y compromiso institucional, desarmonía laboral por asignación de cargos sin considerar los perfiles y formación profesional y/o técnica, discriminación funcional por descoordinación y vida orgánica débil, acrecentamiento de conflictos que inciden en la paz laboral por falta de participación, consensos, concertaciones, poco empleo de la cooperación como paradigma moderna, poca cohesión laboral por falta

de medios para fortalecer la integración por participación por personal, gestión basada en la administración vertical y de poca participación del conjunto laboral, despreocupación por los problemas del trabajador en su dimensión bio-psicosocial, falta de programas que desarrolle en el personal en el pensamiento sistémico, pensamiento estratégico, con nuevos dominios personales por capacitación, adiestramiento, asistencia técnica, que lo lleve al cambio de modelos mentales para diagnosticar e innovar los procesos insistentes, poca creación de espacios para el aprendizaje en equipo, con misión y visión compartida por el conjunto laboral, gestión no basada en planes con objetivos y metas claras para el desarrollo de los recursos humanos que garantice mayor satisfacción laboral, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios requeridos por la población materializada en términos de calidad, cantidad, continuidad, costo y cobertura de los servicios de gestión social.

No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecte el comportamiento y pre dispone de manera positiva o negativa, limitando o no la satisfacción, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el medio ambiente no debe considerarse una variable exógena sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

El las organizaciones formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre los miembros.

A menudo son pequeños incomprendidos o malos entendidos que son fáciles de superar, en la medida porque ellos primen los objetivos del grupo. Pero cuando los problemas no se asumen ni se solucionen a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijan para el cumplimiento de los objetivos del grupo, fracasen.

Las entidades prestadores de servicio deben apoyar a sus clientes en el desarrollo de su estrategia y metodología completa de investigación de clima organizacional a través de encuestas, (desde el diseño de cuestionario hasta la implementación de cambios, pasando por la recolección de datos, su procesamiento y reporte para la planificación de acciones), Como se puede ver se vive la época del cambio, la generación de ejecutivos que están liderando empresas que tienen que tener una mente muy abierta para soportar los avances de la tecnología y aplicados en su organización, gracias a los bajos costos de los sistemas computarizados y a la competencia en los mismos es más fácil exigir e implementar medios que nos faciliten la toma de decisiones correctas.

Los sistemas de información tienen una enorme importancia en el incremento de la capacidad organizacional frente al cambio del entorno. La voluntad de lograr un sistema de información útil, que permita obtener una ventaja competitiva, implica la posibilidad de ofrecer múltiples, frecuentes, oportunas y relevantes informaciones, entre las cuales e puede influir información del clima organizacional que permitirá ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al desarrollo de su

personal para así establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Cada día es más importante que la entidad establezca un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario mencionar que “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja del que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios”. (Velásquez, 2003, p.96).

Para ello he planteado un pronóstico que describa los sucesos de forma anticipada y es el siguiente: de no efectuarse un cambio en la manera de aplicar correctamente los principales factores que determinan la productividad de los trabajadores, el problema mencionado se seguirá notando con un mayor grado de deficiencia, lo que afectará el servicio que se brinda a la comuna Amarilense, que finalmente influirá en forma negativa para llegar a la tan ansiada “Satisfacción laboral”.

Es necesario materializar el pronóstico propuesto mediante un control del mismo la cual se podrá mejorar efectuando el presente estudio, cuya finalidad principal es aplicar los principales dimensiones e indicadores del Clima Organizacional, enfatizando en sus componentes: Liderazgo, motivación, procesos de comunicación, procesos de toma de decisiones, planificación, control, objetivos de



rendimiento y de perfeccionamiento, para asegurar la satisfacción de los trabajadores, convenciéndoles de que mi propuesta es verdadera, única y mejor, permitiéndome cumplir con los objetivos planificados, que todo ello contribuirá significativamente para que se mejore el problema mencionado y consecuentemente se mejore sustancialmente la satisfacción de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

## **1.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA.**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL:**

¿De qué forma incide el Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis 2014?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS:**

**P.1.** ¿De qué forma incide el liderazgo en la satisfacción con el trabajo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014?

**P.2.** ¿De qué forma incide la motivación en la satisfacción con la promoción en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014?

**P.3.** ¿De qué forma incide la toma de decisiones en la satisfacción de beneficio y remuneraciones en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

#### **1.3.1 Justificación**

Teóricamente la investigación permite generar nuevas concepciones y básicamente cuales son las nuevas tendencias del desarrollo del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis – PERIODO 2014, lógicamente está relacionado con los cambios en la gestión competitiva a través del servicio civil de igual manera a los cambios tecnológicos, a través de los sistemas de información, los cambios científicos, los económicos, políticos y sociales, esto en el mercado internacional, nacional, regional y local, que están impactando en el desarrollo de un óptimo clima organizacional y la satisfacción laboral en este.

En los estudios realizados en la presente investigación se hace necesaria la sistematización de las variadas y múltiples actividades como apertura de opciones para el fortalecimiento y desarrollo político y público de los gobiernos locales en primer término, pero que son, en última instancia el desarrollo político e institucional de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

La investigación tiene **justificación práctica** porque ayuda a identificar y proponer solución a los problemas que aquejan en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, para ello realizó reuniones de trabajo con los funcionarios y empleados públicos, para obtener información más real, de tal manera que el problema se visualizó de manera óptima.

Desde el **punto de vista teórico**, esta investigación generó reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, en el Área de Clima Organizacional y Gestión de Recursos Humanos, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el **punto de vista metodológico**, esta investigación generó la aplicación de un método de investigación para contrastar conocimiento válido y confiable respecto al clima organizacional y la satisfacción laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la MDA.

### **1.3.2 Importancia**

La importancia del presente trabajo de investigación es por lo siguiente:

- Está orientada al manejo adecuado de las técnicas modernas en gestión universitaria, que coadyuvara a la solución de los problemas que se

presentan en la organización motivo de estudio. De ahí su importancia Técnica.

- Académicamente, la investigación contribuirá y servirá como aporte y modelo en una lógica de la investigación a nivel de pre grado ente otros niveles de investigación respectivamente.

#### **1.4. VIABILIDAD Y ACCESIBILIDAD**

El presente trabajo de investigación fue viable porque conto con una gran viabilidad en lo q respecta:

**ACCESIBILIDAD:** se contó con la autorización del Alcalde de la Municipalidad Distrital de Amarilis y la Gerente de Desarrollo social, la misma que ha sido documentada mediante escrito, permitiendo que se realizarán las encuestas, reuniones, entre otros trabajos con los empleados de la institución.

**FUENTES BIBLIOGRÁFICAS,** ya que existe una amplia variedad de textos, libros, documentos, páginas webs, proyectos de tesis, que nos brindan teoría en temas como el clima organizacional y desempeño laboral.

**ANTECEDENTES,** después de haber revisado diversas tesis en la tesisteca de la universidad Hermilio Valdizán se ha encontrado que existe una gran variedad de trabajos que abordan el tema de clima organizacional y satisfacción laboral en las diversas instituciones y empresas de Huánuco.

**ASESORAMIENTO,** el presente trabajo cuenta con el apoyo de un asesor de la escuela de ciencias administrativas.

**TECNOLÓGICO**, se dispusieron de maquinarias como laptop que facilita el trabajo de investigación.

**TIEMPO**, se contó con una gran disponibilidad para poder desarrollar el trabajo de investigación y así poder profundizar el tema abordado.

## **1.5. LIMITACIONES**

Las limitaciones que dificultan la materialización del proyecto son los siguientes:

**1.5.1. Bibliográfica:** En las bibliotecas de la ciudad de Huánuco se cuenta con muy poca información especializada sobre el tema de investigación.

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis 2014.

### **1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**O1.** Determinar la incidencia del liderazgo en la satisfacción con el trabajo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014.

- O2.** Determinar la incidencia de la motivación en la satisfacción con la promoción en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014.
- O3.** Determinar la incidencia de la toma de decisiones en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014

## **1.7. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **1.7.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El Clima Organizacional incide en la Satisfacción Laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis 2014.

### **1.7.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- H1.** El liderazgo tiene incidencia en la satisfacción con el trabajo en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014.
- H2.** La motivación tiene incidencia en la satisfacción con la promoción en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014.

**H3.** La toma de decisiones tiene incidencia en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014

### 1.8. SISTEMA DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL
VARIABLE DEPENDIENTE	SATISFACCIÓN LABORAL.

### 1.9. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLE

VARIABLE INDEPENDIENTE	CLIMA ORGANIZACIONAL		
DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Son las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones	Según: Rensis Likert  Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión Compartida</li> <li>• Participación</li> <li>• Solución de conflictos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	Técnica N° 1 Encuesta  Instrumento N°1 Cuestionario  Técnica N° 3 Observación
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas</li> <li>• Autodesarrollo</li> <li>• Reconocimiento social</li> </ul>	
	Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Actitud laboral</li> <li>• Reparto de funciones</li> </ul>	

formales que afectan dicho trabajo.	Planificación y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijación de Objetivos</li> <li>• Distribución del control</li> <li>• Gestión participativa</li> </ul>	Instrumento Nº3 Guía de observación
-------------------------------------	-------------------------	--	-------------------------------------

CONCEPTOS OPERACIONALES		SATISFACCIÓN LABORAL	
DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Actitud generalizada ante el trabajo.</p> <p>Incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.</p>	<p>Según: Locke (1976)</p> <p>Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés intrínseco</li> <li>• oportunidades de aprendizaje</li> <li>• dificultad, cantidad</li> <li>• posibilidades de éxito</li> </ul>	<p>Técnica Nº 1 Encuesta</p> <p>Instrumento Nº1 Cuestionario</p> <p>Técnica Nº 3 Observación</p> <p>Instrumento Nº3 Guía de observación</p>
	Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de formación</li> <li>• criterios sobre desarrollo personal</li> </ul>	
	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elogios por el rendimiento</li> <li>• Recompensas</li> <li>• críticas.</li> </ul>	
	Beneficios y remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retribuciones</li> <li>• Pensiones</li> <li>• Seguros médicos</li> <li>• Vacaciones</li> </ul>	



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

##### **2.1. Antecedentes De Investigación**

Después de haber revisado las tesis en la biblioteca y Hemeroteca de la UNHEVAL, los distintos Institutos Nacionales de la ciudad de Huánuco y paginas web de universidades e instituciones nacionales e internacionales, se encontraron los siguientes antecedentes realizados con el trabajo de investigación, de lo que se extrae los siguientes:

###### **2.1.1. A Nivel Local**

✓ Luis Pajuelo Pimentel, *“CLIMA INSTITUCIONAL GENERADO POR RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS CON SATISFACCION LABORAL”*. El tesista dispuso las siguientes conclusiones:

1. El clima institucional constituye uno de los factores de importancia para garantizar la paz y armonía social en cualquier centro laboral que contribuye

a integrar esfuerzos organizado, armonizar criterios, coordinar con eficiencia y eficacia para lograr satisfacciones mayores.

2. La situación conflictiva se entiende como el elemento real que se produce cuando dos o más personas, por distintas razones, son conscientes de que están en una situación de incompatibilidad, puesto que el logro de un fin o la satisfacción de una o varias necesidades no puede realizarse simultáneamente para todos.
  3. Sentimientos conflictivos se entiende como el elemento emocional, donde dos personas están en una situación en la que solo una de ellas se sentirá bien por haber alcanzado la satisfacción de sus necesidades, logrando lo que buscaba y la otra quedara frustrada.
  4. Conflicto, se entiende como la situación, es un proceso que empieza cuando una persona es consciente y percibe que la otra ha afectado o está por afectar negativamente algo que le importa. Se origina una incompatibilidad de metas, diferencias en las expectativas de comportamiento.
- ✓ Salvador Enrique ORTEGA BARTOLO, *“MODELO DE GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO PERIODO 1998”*, El tesista dispuso las siguientes conclusiones:

1. Que en la actualidad la UNHEVAL necesita la Aplicación y Ejecución de un modelo de Gerencia Administrativa, que permita una óptima calidad de Gestión Educativa Organizacional.
2. Los directivos y personal administrativo de la UNHEVAL necesitan capacitación permanente para enfrentar el gran reto de mejorar la calidad de servicio académico y hacer una institución de prestigio y que sea competitiva con las demás Universidades del país.
3. Existe actualmente en la institución una escasa participación del personal Docente y Administrativo, ya que ellos no participan directamente en algunos asuntos relacionados a su área por la carencia de conocimiento de sus funciones.

#### **2.1.2. A Nivel Nacional**

✓ Edy Luisa LÓPEZ ARMAS y Karen Gloria MALPICA CHIPANA, *"INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONCEPCIÓN"* Concluyeron que:

1. Existe correlación entre la inteligencia emocional de los trabajadores y el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de la Concepción, este coeficiente es positivo y moderado, lo que indica que a mayor inteligencia emocional de sus trabajadores se percibe mejor clima organizacional en la institución

2. Los trabajadores de la Municipalidad de Concepción presentan una inteligencia emocional promedio y un clima organizacional regular, son capaces de desarrollar su potencial y se encuentran comprometidos con la institución y brindar un servicio de calidad.
  3. Existe una correlación directa, moderada y bajas, significativas de la inteligencia emocional de las mujeres y el clima organizacional de la institución, entre las dimensiones de adaptabilidad, estabilidad y cambio; manejo del estrés y relaciones interpersonales; manejo de estrés y autorrealización.
- ✓ Enrique Osvaldo BEDOYA SÁNCHEZ, *"LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS"*, tuvo como objetivo general analizar las teorías y enfoques sobre la concepción de la función de Recursos Humanos (RRHH) y su evaluación con la Gestión de Evaluación de desempeño en la empresa competitiva. A continuación algunas conclusiones::
1. Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivas y permanecer en ellos.

El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de (RRHH) y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño especialmente en tres dimensiones:: Económica, social y tecnológica..

2. La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

### **2.1.3. A Nivel Internacional**

✓ Virginia SALÍS ROBLES, *"ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL"*, llego a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. El clima organizacional permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. Han sido definidas como las " percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral" como por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de .capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, practicas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc., los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos

Así es como es necesario modernizar la gestión en términos generales promoviendo una mayor eficiencia y desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los colaboradores motivados e identificados con la misión y los objetivos estratégicos. En este marco la gestión de Recursos Humanos pasa a ser pilar fundamental en el logro de los objetivos propuestos. Así una estrategia clave en esta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación juega un papel fundamental en la situación actual que vivimos, la cual se encuentra marcada por las comunicaciones y las sobredosis de información. La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización puede asegurar la permanencia de sus empleados. Se dice que es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. La motivación en el trabajo ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad hasta la persuasión. Valdría la pena ahondar un poco en lo siguiente: el tiempo de comida, seguridad en la vida que da el empleo, salario justo, estabilidad en el trabajo, prestaciones; y desarrollo junto con alcance de logros en el trabajo.

2. El nivel es aceptable del clima laboral, pues se ve fortalecido por una percepción favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social, los cuales son aspectos de excelente potencial para un cambio organizacional.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Dentro de las bases teóricas del proyecto de investigación están enmarcadas las siguientes variables:

### **2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El modelo de Clima Laboral u Organizacional de Edison Trickett y Rudolph H. Moss, de las universidades de Yale y Stanford, respectivamente, considera que éste es un concepto sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo.

El clima organizacional, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: a) las características del ambiente del grupo, y b) la influencia que tiene sobre la conducta de sus integrantes.

Bustos y Miranda<sup>1</sup> (2001) señalan que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

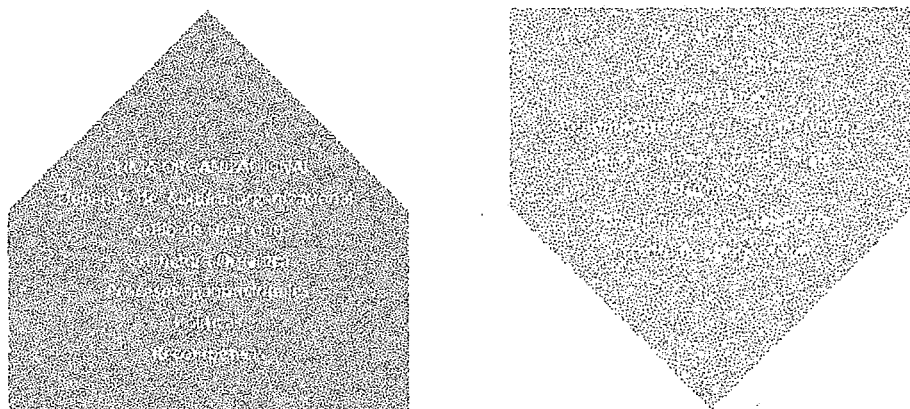
---

<sup>1</sup> Bustos, Paulina y Miranda, Mauricio (2001) Clima Organizacional. Santiago. Lautaro.



El clima influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución, por ejemplo: si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen. Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, etc. y estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que adoptaran. Gráficamente esta idea la podemos representar de la siguiente manera:

Cuadro 1.- Clima Organizacional Vs Trabajadores



El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima

Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona puede trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas,

podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

La cultura se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa y en un plano no observable a nivel de las creencias y valores empresariales. La expresión de la cultura se da fundamentalmente en el comportamiento de las personas, a través de lo que se ha denominado Clima Organizacional, definida entonces como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta. Es el patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.

Según Kolb<sup>2</sup> (2001) una serie de investigaciones reportan en materia de comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral; particularmente existen reportes que señalan lo siguiente: o Una relación directa entre liderazgo y clima laboral.

Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.

El clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables.

Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional,

---

<sup>2</sup> Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.

particularmente el diagnóstico del clima laboral y motivación resultan aspectos psicológicos que permiten determinar:

El funcionamiento de las instituciones. o los aspectos preventivos y correctivos en la organización. o los parámetros para la optimización del servicio.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

### **Tipos de Clima Organizacional**

Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima Organizacional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.

Barroso distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

1. **Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la

cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

2. **Clima tipo Autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
3. **Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
4. **Clima tipo Participativo – Grupal:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a

cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

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

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada.

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

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

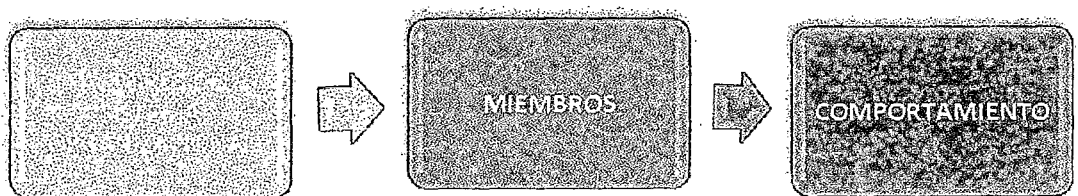
Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene

resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:



Gráfica 1.- Caracterización del Clima Organizacional  
Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

La caracterización del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales,

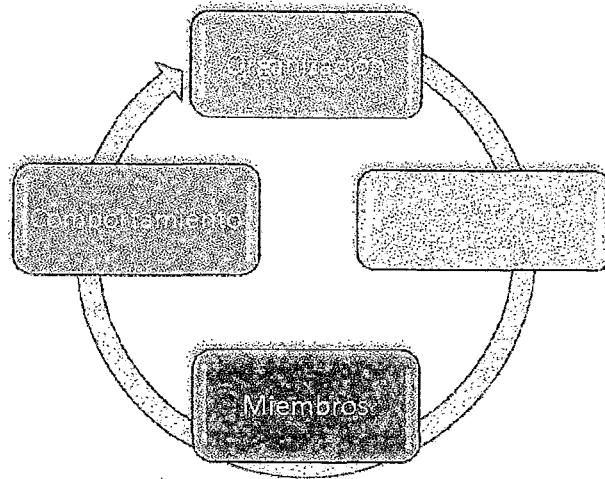


permitiendo introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Al respecto cabe precisar que, de los diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que considera que el comportamiento de un trabajador no es una resultante mecánica de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Por su parte, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

Gráfica 2.- Flujo de Clima Organizacional



Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

### **Características del Clima Organizacional**

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoietico de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autoreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente.

Esto significa que el clima organizacional es una auto-reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una auto-reflexión de la organización como sistema autopoyético de decisiones. Para

que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la auto-reflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- ✓ Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ✓ Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- ✓ Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- ✓ Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto

grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- ✓ Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- ✓ Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso , de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

- ✓ El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- ✓ En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración.
- ✓ En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejoras en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron

satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional

### **Formas de Clima Organizacional**

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Veremos, en primer lugar, la de Likert 3 - 24. Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él

---

<sup>3</sup> Likert, R. *New Patterns of Management*. Mc Graw Hill, Nueva York, 1961. <sup>24</sup> Likert, R. *The Human Organization*. Mc Graw Hill, Nueva York, 1967.

sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: " Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y con sus experiencias, lo viven.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- ✓ Sistema I: autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentra también centralizados y centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- ✓ Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que

en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- ✓ Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- ✓ Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.
- ✓ El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en



trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

### **Participación y Clima Organizacional**

Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivado, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.

En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El saberse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer -según Maslow- las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead<sup>4</sup> ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

---

<sup>4</sup> Mead, M. *Motivation and Job*. Andrews Inc., New York, 1992.

Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, vale decir, que la persona sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, estará en cierta medida auto determinándolo. Además, su creatividad será utilizada en su decidir, por lo que también se estará expresando, auto-expresándose en esta labor co-decisora.

En la adaptación que hemos hecho, también los niveles de participación pueden ser vistos como siguiendo un ordenamiento escalonado, tal como el escalonamiento sugerido por Maslow para la aparición sucesiva de las necesidades. En otras palabras, lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo y aceptable de sueldos, que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Apenas este nivel remunerativo se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar

tranquilas respecto al futuro cercano. Una vez que el trabajo se presenta como estable la persona desearía estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse -a través de la información- como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización. Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada información, o participación informativa, pero -en los casos en que ésta no se da- es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participando de la información organizacional.

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros. Es posible que sea el sistema organizacional el que -una vez que ha entregado información a sus miembros- desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad. Puede, también, ocurrir que sea el colectivo laboral el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atinentes a su labor.

La participación resolutive tiene -a su vez- diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la congestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean parte de su decidir. Este tipo de participación, en todo caso, también puede plantearse como una reivindicación por parte de los miembros de un sistema organizacional, que quieran tener una injerencia mayor en la toma de decisiones, o ser producto

de la definición misma del sistema, en que se busca un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino.

En todos los estudios acerca de la participación hechos en esa primera época, sin embargo, había poco énfasis en la productividad. El interés se ponía fundamentalmente en el individuo y en conseguir un clima laboral más grato para él. La subyacente a este tipo de propuestas era tanto proveniente de la Escuela de Relaciones Humanas, con su énfasis en los fenómenos de psicología grupal, como de movimientos políticos que veían en la participación una forma de superar la dicotomía capital/trabajo. Las experiencias participativas del mundo, tales como la autogestión yugoslava, los kibutz israelitas y las cooperativas de Mondragón, ofrecían modelos de participación extremos, en tanto la congestión de Alemania Federal constituía un excelente ejemplo de participación resolutive paritaria.

Con posterioridad a este entusiasmo con los esquemas participación, el tema se restringió a círculos especializados, en tanto el interés por la productividad pasó a ocupar lugares más centrales en la preocupación de investigadores y empresarios. En esta última línea de pensamiento, Katz y Kahn llegaron a reconocer que si bien los esquemas participativos podrían ser altamente motivadores, había tareas rutinarias poco adecuadas para ellos, en las que había resultado mucho más productiva una división rutinaria del trabajo, no participativa

que permitiera obtener altos rendimientos, aunque los trabajadores no encontraran, en el trabajo mismo, fuentes de satisfacción para sus necesidades superiores.

Pero la preocupación por la productividad continuó evolucionando, hasta que el recurso humano pasó a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, significó también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores en los valores de la organización.

Así, el tema de la participación y del clima vuelve a estar en el tapete de la discusión organizacional. El interés ya no viene de la psicología ni de grupos políticos, sino de la ingeniería y de sectores empresariales y de asesores de organizaciones. Los círculos de la calidad, las fuerzas de tarea y otros tantos esquemas grupales de resolución de problemas y de generación de soluciones y sugerencias, aparecen como alternativas interesantes a ser exploradas. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles, que pueden surgir en, por ejemplo, los círculos de calidad.

La participación vuelve a ser un tema de discusión. Sin embargo, la última palabra no está dicha y los criterios para medir su utilidad son ahora mucho más

pragmáticos que lo que fue en los comienzos de la discusión. Parece, en todo caso, que no es conveniente pensar en modelos universalmente válidos, sino que sería aconsejable estudiar las conveniencias y los grados de una propuesta participativa, en los marcos de cada organización concreta, los que de su cultura organizacional y los de la cultura de la sociedad en que esta organización está inmersa.

### **2.2.2. SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral ha sido estudiada como una consecuencia de la capacidad de la organización y sus administradores por generar un contexto adecuado de trabajo para sus empleados. También ha sido estudiada como un determinante de diversos indicadores de resultados de desempeño individual, tales como salud y expectativas de vida, o de resultados organizacionales, tales como tasas de ausentismo y rotación o indicadores de productividad. La literatura sobre satisfacción laboral sugiere que ésta varía en función de una diversidad de variables, tanto individuales como organizacionales. En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación.

En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional sentimientos o respuestas afectivas (Crites, 1969; Locke, 1979; Smith, Kendall y Hullin, 1969).

Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las respuestas afectivas o emocionales y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Estos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (Arnold. Robertson y Cooper, 1991; Beer, 1986; Bravo, 1992; Griffin y Bateman, 1986; Harpaz, 1983; Peiró, 1984; Salancik y Pfeffer, 1977). Otros autores han considerado diferentes facetas de la satisfacción laboral (Bravo, 1992; Cook. Hepwoorth. Wall y Warr, 1981; Peiró, 1984; Vroom, 1964). No obstante, muchas de esas facetas únicamente difieren entre sí en cuanto a su denominación o etiqueta pues el contenido al que hacen referencia es muy similar. La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

## **DIMENSIONES DE SATISFACCION LABORAL**

Locke (1976) quien distingue nueve dimensiones:

- satisfacción con el trabajo (interés intrínseco, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad, cantidad, posibilidades de éxito o control sobre los métodos);
- satisfacción con el salario, que considera el componente cuantitativo de la remuneración y la forma de cómo está distribuida por los empleados (cantidad, equidad y modo de distribución); 38



- satisfacción con la promoción (oportunidades de formación y criterios sobre promoción);
- satisfacción con el reconocimiento (elogios por el rendimiento, recompensas y críticas);
- satisfacción con los beneficios (pensiones, seguros médicos y vacaciones);
- satisfacción con las condiciones de trabajo (horarios, descanso, condiciones físicas, ventilación y temperatura);
- satisfacción con la supervisión (estilo de supervisión, habilidades técnicas, de relaciones humanas y administrativas);
- satisfacción con los compañeros (competencia, apoyo y amistad recibida por los mismos).
- satisfacción con la compañía y la dirección (política de beneficios y de salarios de la organización).

Estas dimensiones son las que suelen aparecer en los instrumentos de medida más utilizadas. En resumen, para definir el concepto de satisfacción en el trabajo es preciso considerar dos aspectos. Por un lado, debemos especificar los procesos psicológicos que constituyen la experiencia subjetiva de la satisfacción en el trabajo. En este caso, estamos en el dominio de las actitudes, pudiendo considerar sus componentes cognitivos, afectivos y de comportamientos. El segundo aspecto, se refiere a la identificación de las

características asociadas al trabajo que producen esas experiencias subjetivas de satisfacción.

- **Factores de la satisfacción:**

Hackman y Oldham (1975), señala los siguientes factores:

- ✓ **Variedad de habilidades.** El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- ✓ **Identidad de la tarea.** El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- ✓ **Significación de la tarea.** El grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo
- ✓ **Autonomía.** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- ✓ **Retroalimentación del puesto mismo.** El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto

produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

- **Beneficios de la satisfacción.**

Más empleados están eligiendo dónde trabajar y basando parte de su felicidad laboral en los beneficios de flexibilidad en el lugar de trabajo ofrecidos por el empleador. SHRM conduce una encuesta aparte sobre este tema. En 2011, el 68 por ciento de los profesionales en recursos humanos dijo que la calidad de las vidas personales de los empleados era afectada positivamente como resultado de instituir acuerdos de trabajo flexible. Y la nueva forma de trabajo mejora la moral, la satisfacción laboral y el compromiso. El WordatWork, otra organización de recursos humanos, informó que más empresas están ofreciendo horarios a tiempo parciales, horarios flexibles y teletrabajo como una primera prioridad. El trabajo compartido, las jubilaciones graduales y las carreras de entrada y salida son una pequeña pero notable minoría en este reciente estudio sobre los programas de flexibilidad en el lugar de trabajo. De las cerca de 500 empresas encuestadas, el 72 por ciento informó un efecto positivo o muy positivo de estos programas en el compromiso, la motivación y la satisfacción de los empleados.

- **La medición y evaluación de la satisfacción laboral.**

Es conocido que la satisfacción laboral puede medirse a partir de una clasificación global única y de hecho según Robbins (2000) los resultados de

esta única pregunta son superiores, “resultan una medida más inclusiva” en eso estamos de acuerdo.

Si nuestro objetivo fuera únicamente medir la satisfacción laboral (incluso no con matices de sí/no, pudiera ser en una escala de 1(MM) a 5(E) u otra, como es usual), no dudaríamos en hacer solamente esto.

Tomando en cuenta que además de la evaluación integral de la satisfacción laboral es vital investigar las causas que provocan la insatisfacción ,o sea , saber cuáles son las variables o dimensiones esenciales que están críticas o afectadas, ya que (en última instancia) las acciones de mejora tendrán que ir dirigidas hacia ellas es que se realiza también el análisis de los factores o grupos con sus variables o dimensiones esenciales asociadas y en el proceder incluimos ambos enfoques, el global y el análisis de factores.

Las acciones de mejora en este sentido vistas de manera integral y coherente se integran como acciones del Sistema de Recompensas o Estimulación de la Organización.

Es nuestro criterio que si parte de una concepción teórica y un consecuente proceder metodológico que ordene los Grupos o Factores Generales y las variables o Dimensiones esenciales será más fácil entender y transmitir la idea, así como medir la satisfacción laboral y lo más importante a nuestro juicio, actuar en consecuencia y obtener cambios favorables en las actitudes, los comportamientos y los resultados de las Organizaciones.

- **Factores que constituyen la satisfacción laboral.**

Retomando el tema de las satisfacción laboral y el conjunto de actitudes que implica, creo que las diferencias de opinión o consideración( aunque sin ser muy grandes ) que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados.

Consideramos que hay un gran acercamiento acerca de los factores o grupos a considerar y presentamos la experiencia de los trabajos realizados por nuestro grupo de investigadores (López 1994, Pacheco y Álvarez 1994 , Álvarez (2001)).

Con esta concepción los grupos o factores que serán considerados están vinculados a:

1. La naturaleza y contenido de trabajo.
2. El trabajo en grupo y sus directivos
3. Las condiciones de trabajo
4. El esfuerzo y los resultados individuales.
5. Las condiciones de bienestar.

Cada grupo tendrá asociado variables a las que se han denominado dimensiones esenciales; las consideradas por en estos trabajos, con una pequeña definición son:

Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.

1. **Variedad de habilidades** (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
2. **Identificación de la tarea** (I): el grado en que un grupo requiere el completamiento de un <sup>2</sup> todo<sup>2</sup> o algo identificado, visible como resultado.
3. **Significado de la tarea** (S): impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización.
4. **Autonomía** (A): grado de independencia en el trabajo, organización, control... otras responsabilidades y permite realizar actividades de dirección.
5. **Retroalimentación** (R): grado en que el trabajo provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados, esencialmente dado por su propia percepción de éstos.

Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos.

1. **Cohesión** (C) : tendencia del grupo a mantenerse junto y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.
2. **Atractivo** (AT): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.
3. **Clima socio psicológico** (CS): grado en que la dirección del grupo es estimulante... y existe un clima adecuado.
4. **Variedad de habilidades** (VHg): grado en que cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.
5. **Identificación de la tarea** (Itg): el grupo hace un <sup>2</sup> todo<sup>2</sup> identificable.
6. **Significación de la tarea** (STg): grado en que el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la organización.

7. **Retroalimentación** (Rg): grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente por terceros, su jefe, clientes, etc.
8. **Autonomía** (Ag): grado de independencia en el trabajo del grupo.

Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.

1. **Suficiencia** (Sf): grado en que el salario y los incentivos es suficiente para satisfacer necesidades personales.
2. **Correspondencia** (Cd): grado en que el salario y los incentivos devengados se corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales.
3. **Vinculación** (V): grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.
4. **Percepción** (P): grado en que el sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.
5. **Coherencia** (C): grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.
6. **Justeza** (J): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.

1. **Seguras** (Cg): grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.
2. **Estéticas** (E): grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética, etc, en su ambiente laboral.
3. **Higiene** (H): grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a la temperatura, humedad, ruido, etc., que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.

4. **Ergonómicas (Eg):** grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicológicos, etc, del trabajador.

Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.

1. **Horario (Ho):** grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.
2. **Mantenimiento (Mt):** grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte, etc. , se ajustan a las necesidades del trabajador.
3. **Atención a la vida (Av):** grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares.
4. **Desarrollo cultural y social (Dcs):** grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo, social, etc.
5. **Desarrollo personal y profesional (Dpp):** grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo de su crecimiento personal y profesional y garantía de seguridad y empleo.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1. **Actitud:** Forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.
2. **Motivación:** Chiavenato (2000), define la motivación como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el desarrolla.



3. **Compensaciones:** Werther y Davis (2003), indican que las compensaciones (sueldos, salarios, prestaciones, incentivos, beneficios) son la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.
4. **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional es, pues, el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.
5. **Estructura Organizacional:** Es el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución.
6. **Eficacia Administrativa:** Funcionalidad del proceso administrativo en términos de rendimiento administrativo y sus dimensiones básicas.
7. **Entorno Institucional:** Esta noción se define como el conjunto de relaciones establecidas entre las Federaciones y otros actores sociales (educativos, religiosos, políticos, comunitarios, etc.). El modo en que cada Federación se relaciona con su entorno muestra cosas muy interesantes. Por un lado, permite observar de qué manera se diferencia de otras

organizaciones, es decir la identidad cultural de la Federación (fines, ideario, espíritu, etc.). Por otro lado, muestra qué tanto las federaciones logran construir comunidades educativas en sus respectivos entornos. Los indicadores resumen relaciones con diversos actores en virtud de: tipo, calidad y cantidad de los vínculos.

- 8. Toma de Decisiones:** este concepto se define como el ámbito y la modalidad en las cuales una organización sopesa entre diferentes alternativas y elige una de ellas. La variable "toma de decisiones" incluye tres preguntas relacionadas: qué, cómo y quiénes deciden. Así podemos encontrar organizaciones con estructuras de decisión más verticales que otras y seguramente esto tendrá resultados diferenciales con respecto a las tareas de la Federación.
- 9. Calidad:** La Calidad es satisfacción y precios competitivos para el cliente, y rentabilidad y sostenibilidad para la empresa.
- 10. Capacidad de Respuesta:** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- 11. Confiabilidad:** capacidad para ejecutar el servicio prometido de manera confiable y exacta.
- 12. Conocimiento:** Entendimiento, inteligencia, razón natural.
- 13. Credibilidad:** Es un concepto que las personas utilizan para decidir si creen o no una información de la que no son testigos directos
- 14. Habilidad:** Capacidad y disposición para algo.

15. **Efectividad.** Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.
16. **Eficacia.** Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.
17. **Eficiencia.** Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

##### **II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

###### **3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

**3.1.1. Tipo de Investigación.-** Las características del presente proyecto de investigación está inmerso en los siguientes tipos:

- **Por su alcance temporal.-** El presente proyecto de investigación es seccional o sincrónica, porque su periodo de ejecución será a corto plazo en un aproximado de 8 meses.
- **Por su profundidad.-** El presente proyecto de investigación es descriptiva, porque se encarga de mencionar características, hechos, sucesos internos y externos de un objeto de estudio.
- **Por su amplitud.-** El presente proyecto de investigación es micro administrativo, porque el ámbito de desarrollo del proyecto es la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.
- **Por su fuente.-** El presente proyecto de investigación es mixto, porque los investigadores recogerán datos para el proyecto (fuentes primarios) así mismo, se recopilaran datos relacionados con el tema de investigación recogidos por otros investigadores (fuentes secundarios).
- **Por su carácter.-** El presente proyecto de investigación es cualitativo, porque se utiliza la hermenéutica; es decir, recoge e interpreta datos, utilizando la herramienta mencionada; y cuantitativo, porque se procesarán datos estadísticamente.
- **Por su trabajo.-** El presente proyecto de investigación es de campo, porque las investigadoras del mismo se constituirán a la Gerencia de

Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis de estudio para recolectar datos.

- **Por su estudio al que dan lugar.-** El presente proyecto de investigación es evaluativa, porque se evaluarán los procesos de cada experiencia para ver si el Clima Organizacional se relaciona con la productividad laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, a su vez se utilizarán técnicas como encuesta, entrevista, la observación y como instrumentos el cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación para la recopilación de datos.
- **Por su objeto sobre el cual se refiere.-** El presente proyecto de investigación es disciplinar, porque se van a utilizar dos enfoques, de las Ciencias Administrativas que son Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

**3.1.2. Nivel de Investigación.-** El presente trabajo de investigación se desarrolló a nivel **Descriptivo - Correlacional**, porque se estudió las relaciones entre variables dependientes e independientes, es decir evalúa la relación entre dos o más variables.

### **3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

- 1. Método Analítico.** Según **Hnos. Lozano Núñez et al (2007:130)**. "Es un proceso mental que consiste en descomponer y separar las partes de un todo (objeto de conocimiento) con el objeto de advertir la estructura del

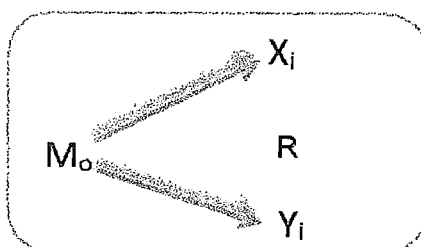
objeto discriminado y para descubrir las relaciones que pudieran existir en los diversos elementos entre sí como en cada elemento en particular y el conjunto estructural total. Los análisis pueden ser profundos, superficial, empírico conceptual (cualitativo o teórico), estadístico (cuantitativo)". Se complementa con el método sintético.

2. **El Método Sintético** (Síntesis). Según **Hnos. Lozano Núñez et al (2007:130)** "Consiste en reunir las partes analizadas en el todo para examinar el fenómeno nuevamente en forma global". Se complementa con el método analítico.
3. **El Método Inductivo**. Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Establece proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analíticos de hechos y fenómenos particulares. Se complementa mutuamente con el método deductivo. Establece conclusiones empíricas.
4. **El Método de la observación**. Consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva ilustrada e interpretativa de un objeto dado.

### **3.3. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

- 3.3.1. **Diseño de la Investigación**.-El presente proyecto de investigación tiene un diseño no experimental, con su variable transeccional, ya que el proyecto es de alcance temporal sincrónico.

**3.3.2. Esquema de la Investigación.-** El presente proyecto de investigación tiene como esquema el siguiente:



**Donde:**

**$M_o$ :** muestra

**$X_i$  :** V.I. Clima Organizacional.

**$Y_i$  :** V.D. Productividad Laboral.

**R :** relación

En este esquema  $M_o$  es la muestra en la que se utiliza en el estudio y los sub – índices X, Y en cada O, nos indican las observaciones obtenidas en cada una de las dos variables distintas del presente caso. Finalmente la (R) hace mención a la posible relación existente entre las variables en estudio. Es decir la correlación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

**3.4.1. Población.-** La población del presente proyecto de investigación se detalla en el siguiente:

**CUADRO N° 01**  
**SERVIDORES PÚBLICOS DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL**  
**DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS 2015.**

	DESCRIPCIÓN	N° DE PERSONAL
01	Gerente	01
02	Sub Gerente	04
03	Asistentes Administrativos	04
04	Capital humano nombrado y contratado	32
<b>TOTAL</b>		<b>41</b>

Fuente : Gerencia de Desarrollo Social de la MDA.  
 Elaborado: las investigadoras.

**3.4.2. Muestra.-** La muestra de la siguiente investigación se caracteriza por ser no probabilística, en razón de que se escogió como unidad de análisis a la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis – PERIODO 2014, por conveniencia de los investigadores, caracterizándose por ser una muestra poblacional.

Donde  $N = n$



**CUADRO N° 02**

	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>N° DE PERSONAL</b>
01	<i>Gerente</i>	01
02	<i>Sub Gerente</i>	04
03	<i>Asistentes Administrativos</i>	04
04	<i>Capital humano nombrado y contratado</i>	32
<b>TOTAL</b>		41

Fuente : Gerencia de Desarrollo Social de la MDA.

Elaborado: las investigadoras.

### **3.5. FUENTES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

#### **3.4.1. Técnicas**

Las técnicas a utilizarse en la presente investigación serán:

- 1) La encuesta,
- 2) La de observación

- La Encuesta. Se aplicó esta técnica caracterizando las clima organizacional se encuentran en una relación con la satisfacción laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

- La Observación, se aplicó para registrar las conductas de los trabajadores Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

- Los Métodos. Los métodos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación son el método inductivo y deductivo.

Estos procedimientos, a su vez, permitieron realizar el análisis y síntesis de los datos recogidos en relación al clima organizacional u la satisfacción laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

El Método Deductivo. Este procedimiento me permitió partir de principios generales para tratar de explicar fenómenos particulares. Partiendo del marco teórico se han obtenido y analizado las informaciones sobre el clima organizacional se encuentran en una relación directa y positiva con la la satisfacción laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

### **3.5.2. Instrumentos**

Los instrumentos a usarse en la presente investigación serán:

- Cuestionarios
- Guía de la observación se tiene a las fichas de observación.

### **3.6. PROCEDIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS**

#### **PROCESAMIENTO DE DATOS**

Los datos recolectados durante nuestra investigación de campo fueron procesados utilizando cuadros estadísticos, especialmente utilizando las frecuencias absolutas simples ( $f_i$ ) y los porcentajes respectivos (%).

#### **PRESENTACIÓN DE DATOS**

Los datos procesados fueron presentados en cuadros estadísticos y en gráficos de barra.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

**4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:** A continuación se presenta los datos obtenidos durante el trabajo de campo, las mismas que han sido procesados a través de cuadros y gráficos estadísticos; las que se señalan a continuación

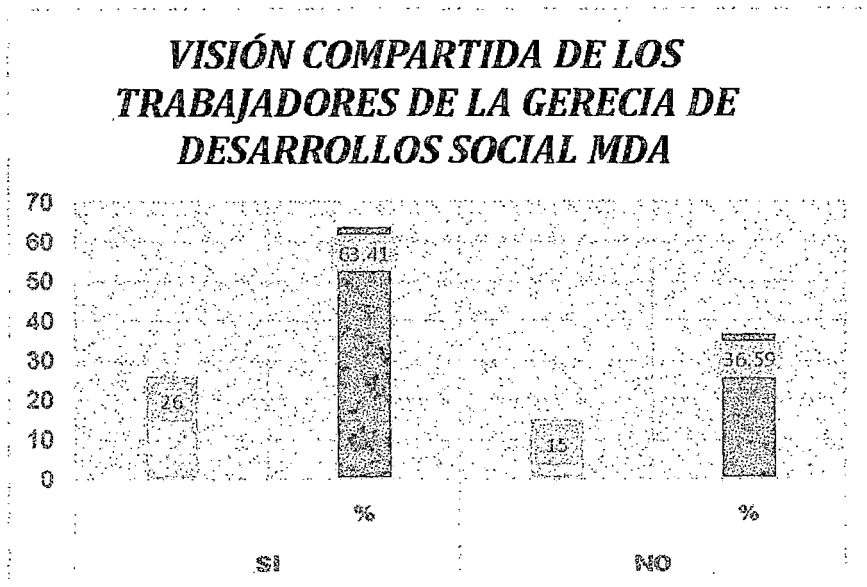
**CUADRO N° 01**

**VISIÓN COMPARTIDA EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

1. Cree Ud. ¿Qué la existencia de una visión compartida en la Gerencia de Desarrollo Social incide en la satisfacción con el trabajo?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
26	63.41	15	36.59

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN: Propia

**GRÁFICO N° 01**



FUENTE : Cuadro 01  
ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

26 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis que representan el 63.41% del total de la muestra respondieron que **SI** la visión compartida en el área incide positivamente en la satisfacción del trabajo.

Los datos señalados indican que más de la mitad de los trabajadores manifestó que la la visión compartida en el Gerencia es importante; porque ayuda a construir un vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispersas que se realizan por el personal de la organización lo cual mejora la calidad de vida de todos los trabajadores en el área y así finalmente lograr la satisfacción con en el trabajo.

**CUADRO N° 02**

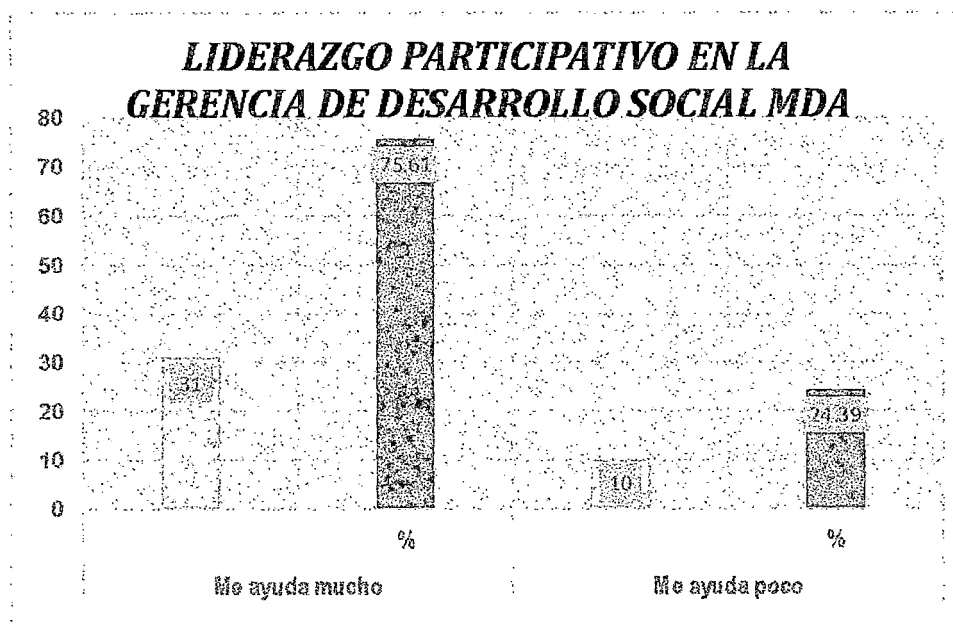
**LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

2. ¿De qué manera el liderazgo participativo existente en la Gerencia de Desarrollo Social inciden en la satisfacción con el trabajo?			
RESPUESTAS			
Me ayuda mucho		Me ayuda poco	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
<b>31</b>	<b>75.61</b>	<b>10</b>	<b>24.39</b>

FUENTE : cuestionario

ELABORACIÓN : Propia

**GRÁFICO N° 02**



FUENTE : Cuadro 02

ELABORACIÓN : Propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

31 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, que representan el 75.61% del total de la muestra respondieron que **Me ayuda Mucho** el liderazgo participativo en el Gerencia incide en la satisfacción con el trabajo, mientras que 10 trabajadores que representan el 24.39% respondieron que **Me ayuda Poco**.

Los datos señalados indican que la gran mayoría de los trabajadores manifestaron que el liderazgo participativo es muy importante; ya que con mayor liderazgo participativo se logra sostener y mantener el dinamismo de la creatividad e innovación de los trabajadores mejorando el clima organizacional y logrando una mejor satisfacción con el trabajo.

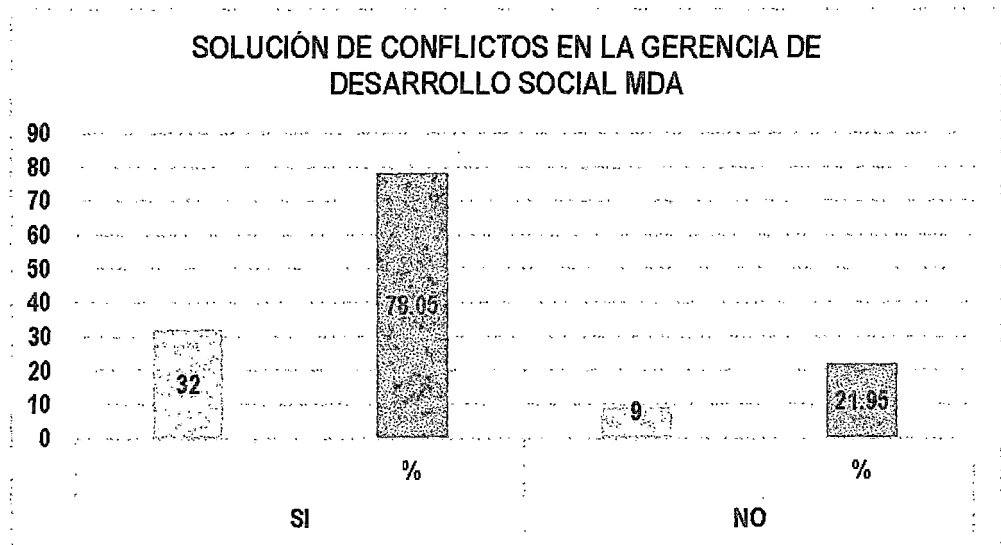
**CUADRO N° 03**

**SOLUCION DE CONFLICTOS EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL  
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

3. Piensa Ud. que la solución de conflictos incide en la satisfacción con el trabajo en la Gerencia de Desarrollo Social			
RESPUESTAS			
SI		NO	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
32	78.05	9	21.95

FUENTE : cuestionario  
ELABORACIÓN : Propia

**GRÁFICO N° 03**



FUENTE : Cuadro 03  
ELABORACIÓN: Propia



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

32 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis que representan el 78.05% del total de la muestra respondieron que **SÍ** la solución de conflictos en el Gerencia incide positivamente en la satisfacción con el trabajo, mientras que 9 trabajadores que representan el 23.95% respondieron que **NO**.

Los datos señalados indican que la mayoría de los trabajadores manifestó que la la solución de conflictos en el Gerencia es importante; porque estudian la eficacia de los procedimientos de actuación, analizan los aspectos relativos al personal de estos servicios: estatuto, reclutamiento, competencias, formación (inicial y posterior), condiciones de trabajo, el cual permite Identificar los problemas y obstáculos (internos y externos) que impiden el adecuado funcionamiento del sistema de solución de conflictos a nivel de la Gerencia.

Así mismo trabajar la solución de conflictos, implica consultar con los trabajadores y empleadores más representativos de la gerencia para conocer sus intereses en el ejercicio de las funciones de mediación y conciliación, con el cual se fortalece el clima organizacional en la Gerencia y así finalmente lograr la satisfacción con el trabajo en la Gerencia de Desarrollo Social.

**CUADRO N° 04**

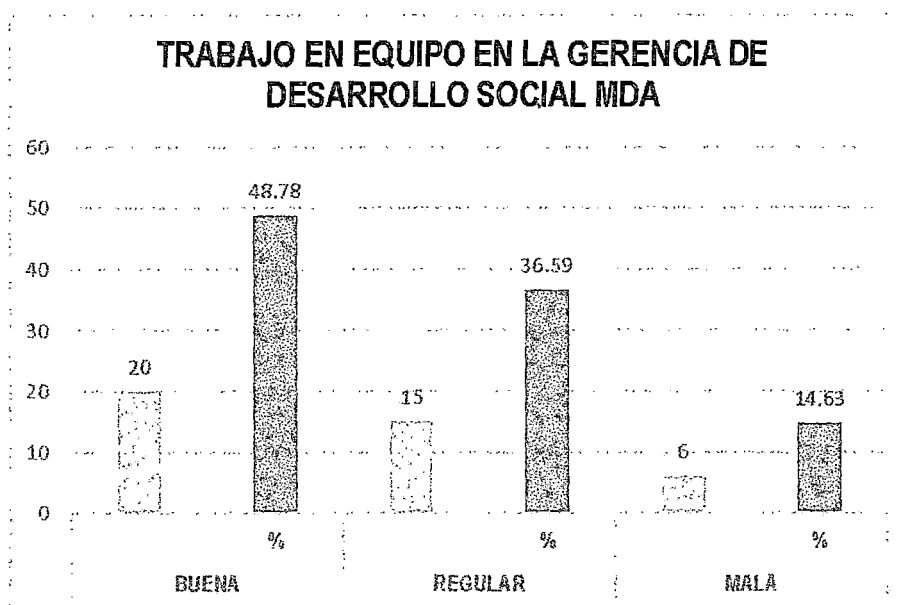
**EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPLAIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

4 ¿Cómo considera usted que el trabajo en equipo incide en la satisfacción con el trabajo en la Gerencia de Desarrollo Social?					
RESPUESTAS					
BUENA		REGULAR		MALA	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
20	48.78	15	36.59	6	14.63

FUENTE : cuestionario

ELABORACIÓN: Propia

**GRÁFICO N° 04**



FUENTE: Cuadro 04

ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

20 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis que representan el 48.78% del total de la muestra, manifestaron que el trabajo en equipo en la organización incide en la satisfacción con el trabajo es buena, 15 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social que representan el 36.59% del total de la muestra manifestaron es Regular y solo 6 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social que representan el 14.63% del total de la muestra manifestaron que es mala.

Los datos señalados indican que buena parte de los trabajadores manifestó que el trabajo en equipo en la gerencia es buena; porque genera confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros de los equipos, identificándose con las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo, estos equipos logran alentarse entre sí por medio de reconocimientos y retroalimentación positiva

CUADRO N° 05

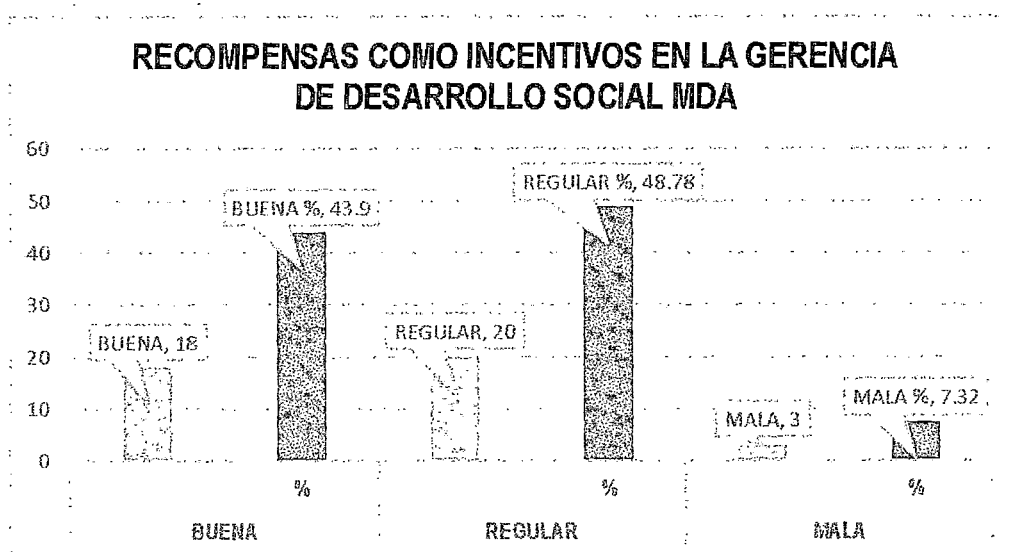
**RECOMPENSAS COMO INCENTIVOS EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

5. ¿Cómo considera Usted que las recompensas a los miembros de la institución inciden en la satisfacción con la promoción?					
RESPUESTAS					
BUENA		REGULAR		MALA	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
18	43.9	20	48.78	3	7.32

FUENTE : cuestionario

ELABORACIÓN: Propia

GRÁFICO N° 05



FUENTE : Cuadro 5

ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

18 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis que representan el 43.9% del total de la muestra, manifestaron que las recompensas incide en la satisfacción con la promoción, 20 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social que representan el 48.78% del total de la muestra manifestaron es Regular y solo 3 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social que representan el 7.32% del total de la muestra manifestaron que es mala.

Los datos señalados indican que buena parte de los trabajadores manifestó que las recompensas en la gerencia es regular; porque los servicios y meritos que los trabajadores ofrecen no son reconocidos y/o compensados por sus sub alternos, pues estos desconocen, que las recompensas tambien pueden ser simbólicos y no material. Muchas veces se habla de recompensa espiritual cuando una persona tiene un determinado gesto y conducta, mejorando el clima organizacional y logrando una satisfacción con la promoción.

**CUADRO N° 06**

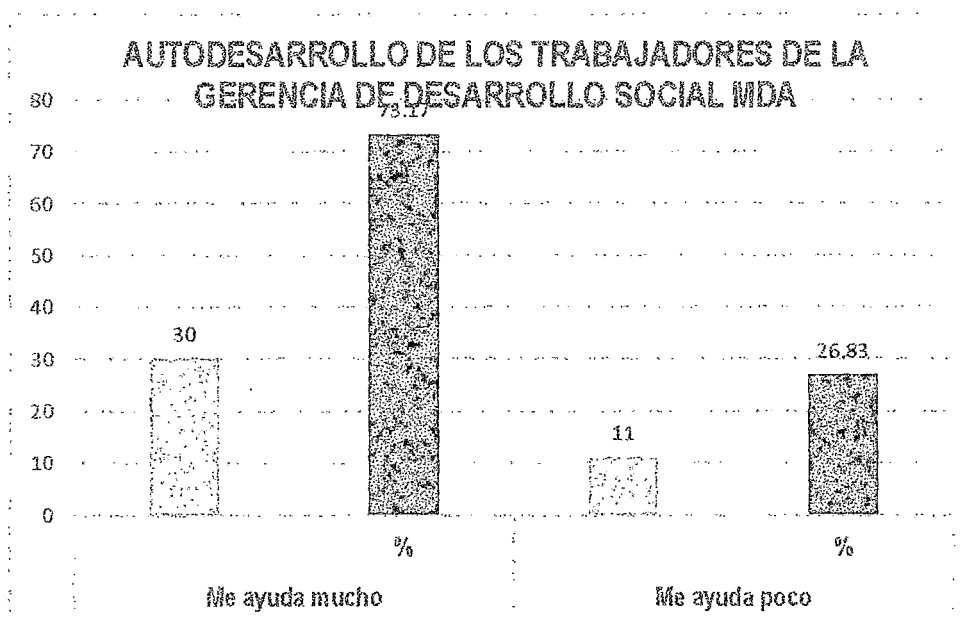
**AUTODESARROLLO EN LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

6. ¿De qué manera el autodesarrollo de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social inciden en la satisfacción con la promoción?			
RESPUESTAS			
Me ayuda mucho		Me ayuda poco	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
<b>30</b>	<b>73.17</b>	<b>11</b>	<b>26.83</b>

FUENTE : cuestionario

ELABORACIÓN: Propia

**GRÁFICO N° 06**



FUENTE : Cuadro 6

ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

30 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amabilis, que representan el 73.17% del total de la muestra respondieron que **Me ayuda Mucho** en el auto incide en la satisfacción con la promoción, mientras que 11 trabajadores que representan el 26.86% respondieron que **Me ayuda Poco**.

Los datos señalados indican que la gran mayoría de los trabajadores manifestaron que el autodesarrollo es muy importante; ya que con mayor autodesarrollo en el trabajo hace referencia al compromiso de una persona para pensar y decidir por sí misma, eso implica la adquisición de nuevas habilidades y la repetición de acción para mejorar los hábitos y las competencias personales, mejorando la satisfacción con la promoción.

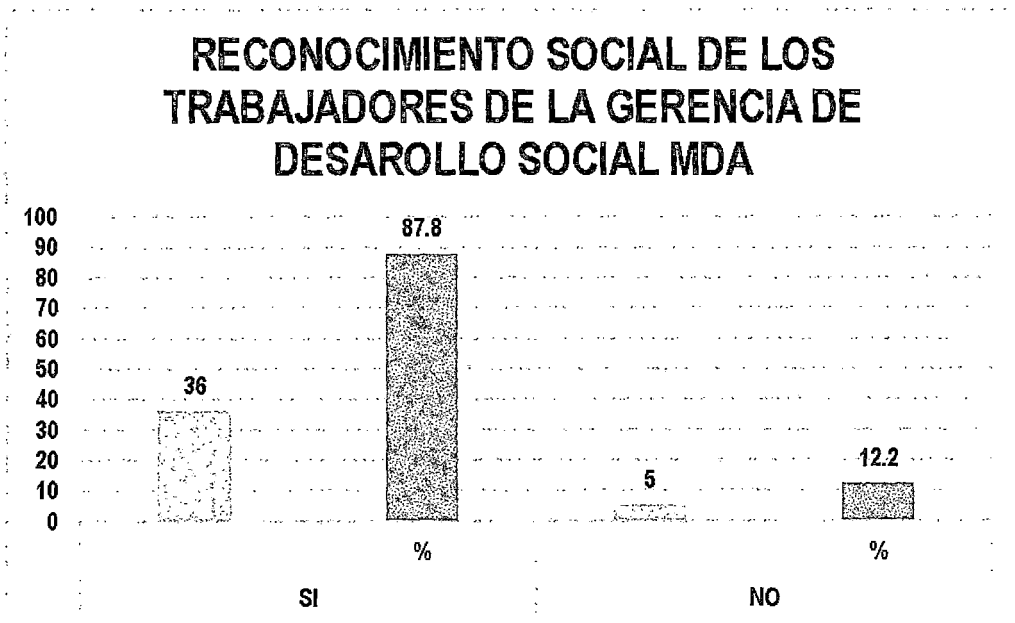
**CUADRO N° 07**

**RECONOCIMIENTO SOCIAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

7. Considera Ud. ¿Que el reconocimiento social en la Gerencia de Desarrollo Social incide en la satisfacción con la promoción?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
<b>36</b>	<b>87.8</b>	<b>5</b>	<b>12.2</b>

FUENTE : Cuestionario  
 ELABORACIÓN : Propia

**GRÁFICA N°07**



FUENTE : Cuadro 7  
 ELABORACIÓN: Propia



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

36 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis que representan el 87.8% del total de la muestra respondieron que **SÍ** el reconocimiento social incide positivamente en la satisfacción con la promoción, mientras que 5 trabajadores que representan el 12.2% respondieron que **NO**.

Los datos señalados indican que la gran mayoría de los trabajadores manifestaron que la el reconocimiento (elogios, recompensas y críticas) es muy importante; ya que con mayor capacidad de reconocimiento en el trabajo se mejora el satisfacción con el reconocimiento, logrando una mejor satisfacción con la promoción.

**CUADRO N° 08**

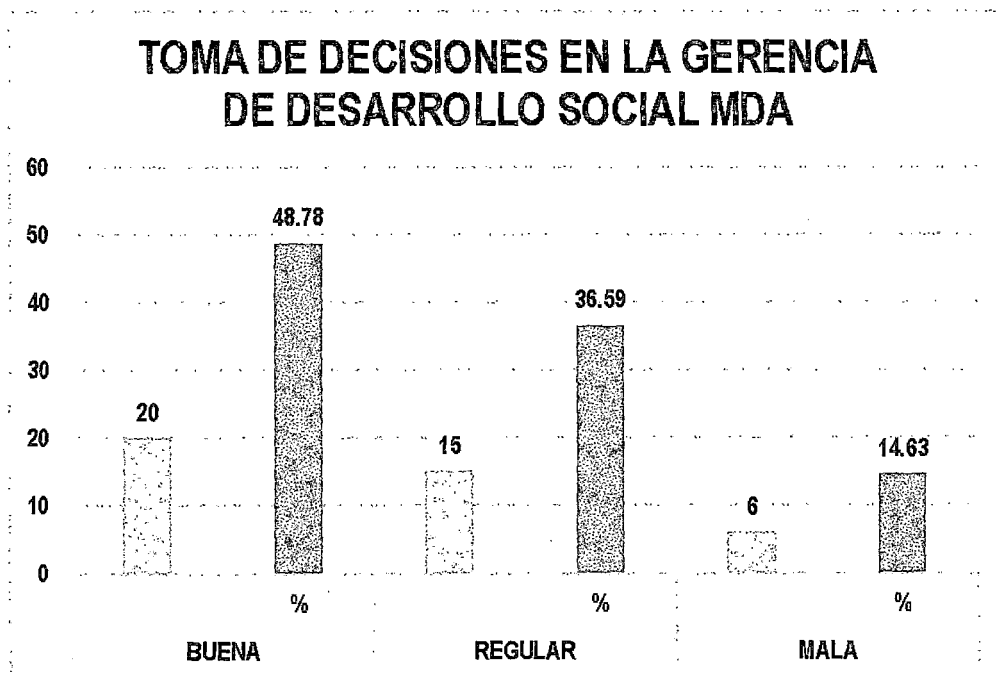
**TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

8 ¿Cómo considera usted la toma de decisiones en la Gerencia de Desarrollo Social y su influencia en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones?					
RESPUESTAS					
BUENA		REGULAR		MALA	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
20	48.78	15	36.59	6	14.63

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN: Propia

**GRÁFICA N° 08**



FUENTE : Cuadro 8

ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

20 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis que representan el 48.78% del total de la muestra, manifestaron que la toma de decisiones de la institución incide en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones, 15 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social que representan el 36.59% del total de la muestra manifestaron es Regular y solo 6 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social que representan el 14.64% del total de la muestra manifestaron que es mala.

Los datos señalados indican que buena parte de los trabajadores manifestó que la toma de decisiones en la gerencia es buena, porque esta se realiza mediante elecciones entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones a nivel laboral utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración ya que la toma de decisiones consiste básicamente en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual y potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente). Por su parte Stones (2003) define la toma de decisiones como el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico y así lograr mejorar la satisfacción con los beneficios y remuneraciones.

**CUADRO N° 09**

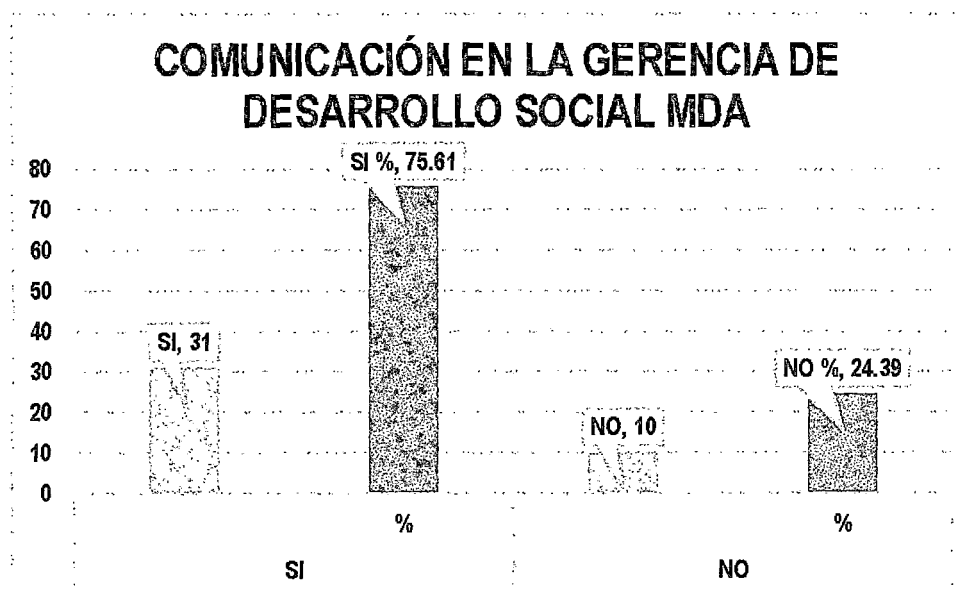
**COMUNICACIÓN EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

9. Considera Ud. ¿Que la comunicación en la Gerencia de Desarrollo Social incide en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
31	75.61	10	24.39

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN: Propia

**GRÁFICA N° 09**



FUENTE : Cuadro 9

ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

31 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis que representan el 75.61% del total de la muestra respondieron que **SÍ** la comunicación en la Gerencia influye positivamente en la satisfacción con el beneficio y remuneraciones, mientras que 10 trabajadores que representan el 24.39% respondieron que **NO**.

Los datos señalados indican que la mayoría de los trabajadores manifestó que la comunicación en la Gerencia es importante; porque esta se manifiesta de forma asertiva expresando ideas, sentimientos y necesidades sin ofender ni provocar a otras personas, esta es respetuosa, directa, no es peligrosa ni ofensivo, no es exigente ni manipuladora , sobre todo no es agresiva. La comunicación acertiva aumenta la confianza y seguridad de los miembros de la organización mejorando la satisfacción con los beneficios y remuneraciones.

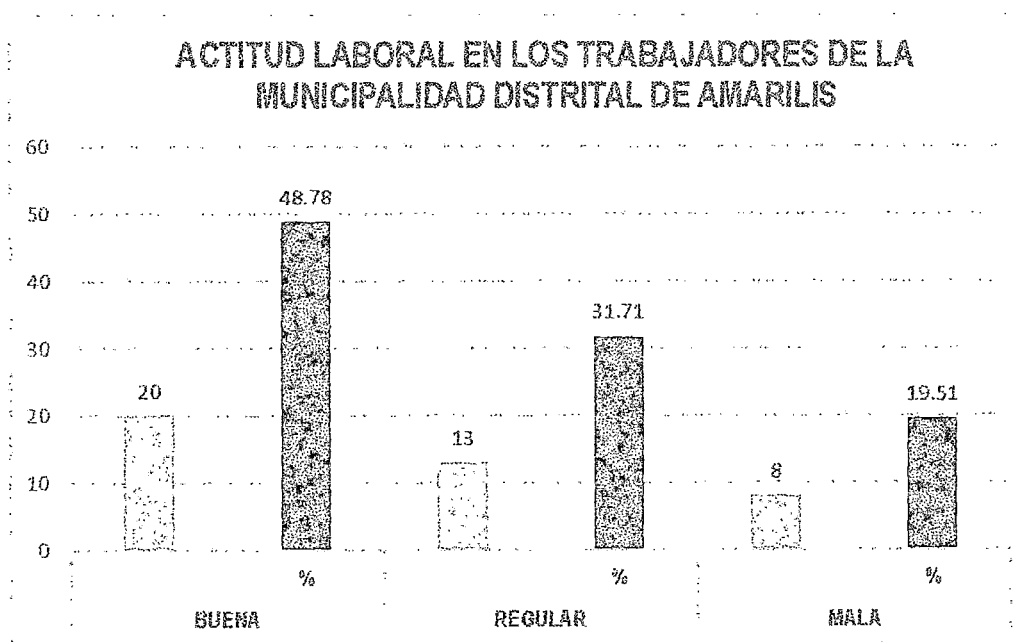
**CUADRO N° 10**

**ACTITUD LABORAL EN LA GEENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

10. ¿Cómo considera Usted que la actitud laboral en la Gerencia de Desarrollo Social incide en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones?					
RESPUESTAS					
BUENA		REGULAR		MALA	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
20	48.78	13	31.71	8	19.51

FUENTE : Cuestionario  
 ELABORACIÓN: Propia

**GRÁFICA N° 10**



FUENTE : Cuadro 10  
 ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

20 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis que representan el 48.78% del total de la muestra, manifestaron que la actividad laboral en equipo existente en la institución incide en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones, 13 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social que representan el 31.71% del total de la muestra manifestaron es Regular y solo 8 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social que representan el 19.51% del total de la muestra manifestaron que es mala.

Los datos señalados indican que buena parte de los trabajadores manifestó que la actitud laboral es buena porque dentro de la gerencia se encuentra una actitud positiva de los empleados frente a las tareas asignadas, estas son algunas actitudes dentro del trabajo, que afectan el desempeño, haciendo que el ambiente laboral se convierte en un espacio de desarrollo profesional que nos conduzca a cumplimiento con los objetivos y la realización del mismo y así mejorando la satisfacción con los beneficios y remuneraciones.

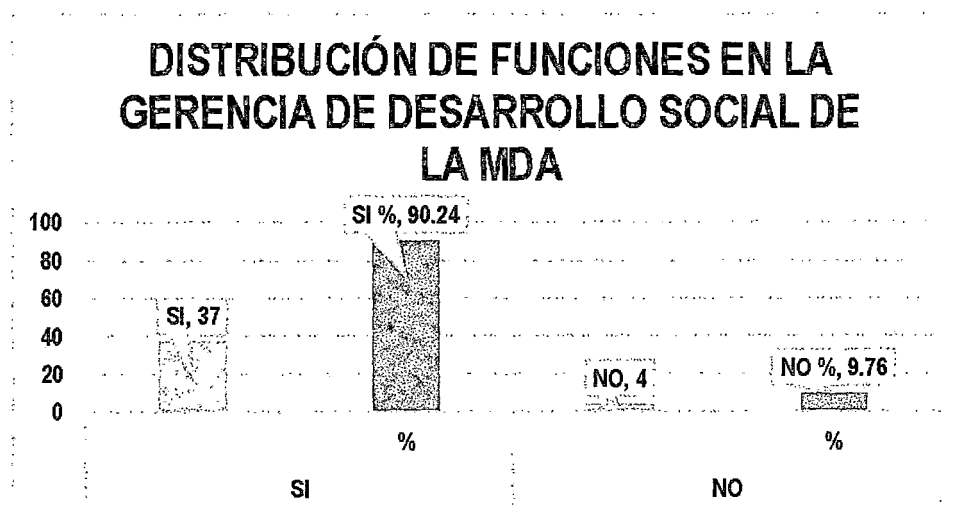
**CUADRO N° 11**

**DISTRIBUCION DE FUNCIONES EN LA GERENCIA DE DEDESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

11. Cree Ud. ¿Que la distribución de funciones incide en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
37	90.24	4	9.76

FUENTE : Cuestionario  
 ELABORACIÓN: Propia

**GRÁFICA N° 11**



FUENTE : Cuadro 11  
 ELABORACIÓN: Propia



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

37 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarelis que representan el 90.24% del total de la muestra respondieron que **SÍ** distribución de funciones en la Gerencia incide positivamente en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones, mientras que 4 trabajadores que representan el 9.76% respondieron que **NO**.

Los datos señalados indican que la mayoría de los trabajadores manifestó que la distribución de funciones en la Gerencia es importante; porque los empleados trabajan interrelacionados unos con otros por una misma misión, otras tienen que trabajar en una misma dirección para conseguir un objetivo compartido por cada una de ellas. De forma que todos los empleados deben tener una tarea que desarrollar, que sea imprescindible para alcanzar la misión y que se ajuste a sus competencias profesionales y mejorar la satisfacción con los beneficios y remuneraciones.

**CUADRO N° 12**

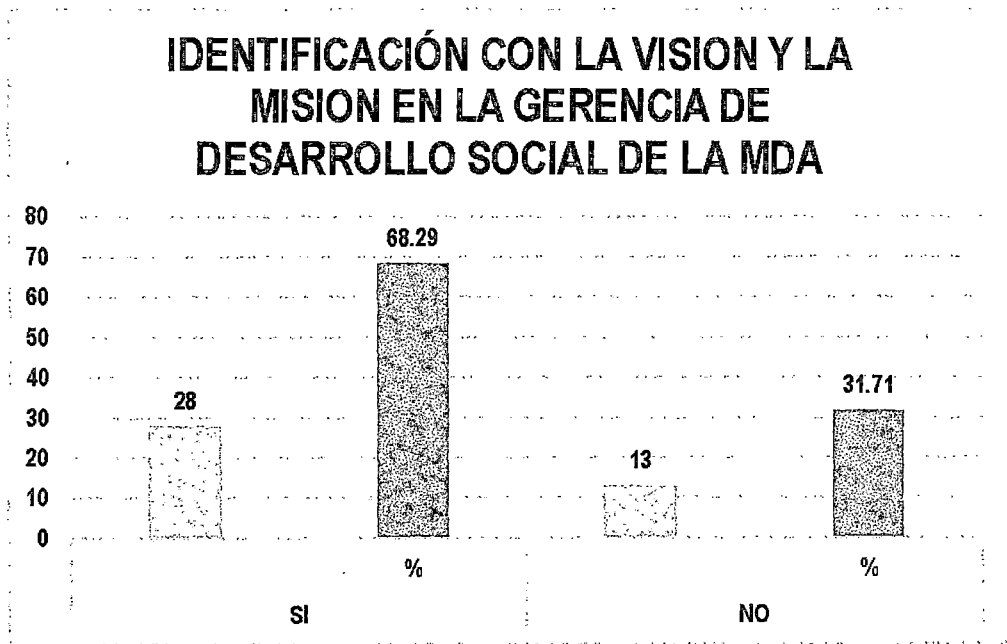
**IDENTIFICACION CON LA MISIÓN Y LA VISIÓN EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS**

12. Se siente Ud. identificado con la visión y misión de la institución y más aun con las actividades que realiza en la Gerencia de Desarrollo Social			
RESPUESTAS			
SI		NO	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
28	68.29	13	31.71

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN: Propia

**GRÁFICA N° 12**



FUENTE : Cuadro 12

ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

28 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis que representan el 68.29% del total de la muestra respondieron que **SÍ** están identificados con la visión y misión de la institución incide positivamente en la satisfacción con el trabajo, mientras que 13 trabajadores que representan el 31.71% respondieron que **NO**.

Los datos señalados indican que la mayoría de los trabajadores manifestó que se encuentran identificados con la visión, misión y actividades en la Gerencia, porque los trabajadores facilitarían el logro de objetivos además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos esto ayuda a alcanzar la satisfacción con el trabajo en la Gerencia y así finalmente lograr la satisfacción laboral.

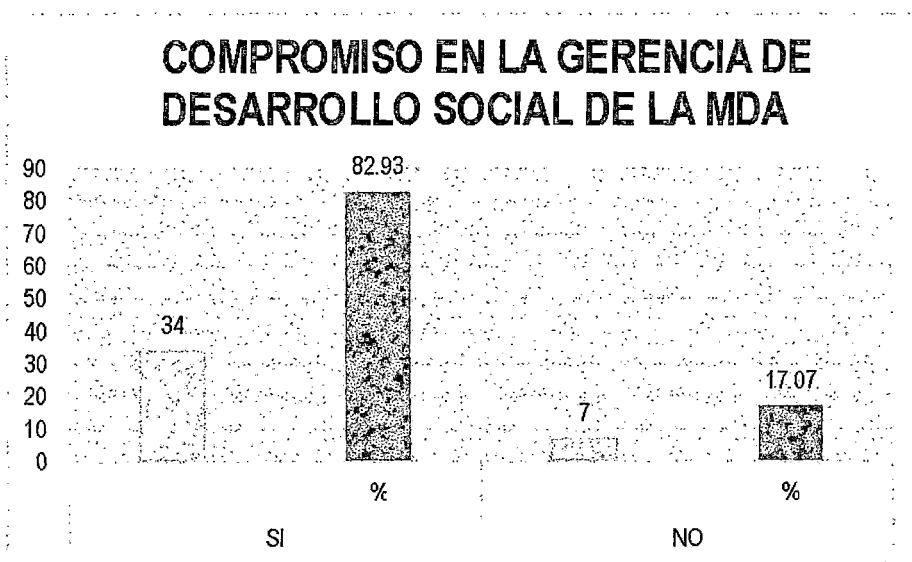
**CUADRO N° 13**

14. Cree Ud. ¿Qué el Compromiso existente en la Gerencia de Desarrollo Social incide en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
34	82.93	7	17.07

FUENTE : Cuestionario

ELABORACIÓN: Propia

**GRÁFICA N°13**



FUENTE : Cuadro 13

ELABORACIÓN: Propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

34 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amaris que representan el 82.93% del total de la muestra respondieron que **SÍ** el compromiso existente en la institución incide positivamente en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones, mientras que 7 trabajadores que representan el 17.07% respondieron que **NO**.

Los datos señalados indican que la mayoría de los trabajadores manifestó que se encuentran comprometidos, porque el compromiso es un vínculo que une a un trabajador con su organización. No se limita a la satisfacción individual con su trabajo, sino que da lugar a un mayor desempeño organizativo logrando mejorar la satisfacción con los beneficios y remuneraciones.

## **4.2. Discusión de Resultados**

El clima organizacional para nosotros que somos parte de la investigación se fundamenta en la estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral este enfoque reside en el hecho del comportamiento de un trabajador no es un resultante de factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tengan los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, por tanto la institución motivo de la investigación comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus servidores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un clima organizacional capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. Como puede verse en los cuadros anteriores, los resultados exigen y deben superar tales brechas de clima organizacional organizacional a nivel de la Municipalidad Distrital de Amarilis. Por tanto entendemos que el capital humano, es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades a nivel de servidores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

### **4.2.1. Con los Antecedentes.**

Para elaborar el informe de investigación se selecciona los siguientes antecedentes que se relacionan con el trabajo de investigación, así tenemos:

**LUIS PAJUELO PIMENTEL**, "Clima institucional generado por resolución de conflictos con satisfacción laboral". Llego a la siguiente conclusión:

Que el Conflicto, se entiende como la situación, es un proceso que empieza cuando una persona es consciente y percibe que la otra ha afectado o está por afectar negativamente algo que le importa. Se origina una incompatibilidad de metas, diferencias en las expectativas de comportamiento, esta conclusión concuerda con la base de información obtenida del cuadro, gráfico y pregunta N° 03 , en el trabajo de campo se constituye que el 78.05% del total de la muestra manifestaron que si la solución de conflictos en el Gerencia incide positivamente en la satisfacción con el trabajo, mientras que 9 trabajadores que representan el 23.95% respondieron que NO.

**EDY LUISA LÓPEZ ARMAS Y KAREN GLORIA MALPICA CHIPANA**, "Inteligencia emocional y clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial de concepción" llegaron a la siguiente conclusión:

Que existe una correlación directa, moderada y bajas, significativas de la inteligencia emocional de las mujeres y el clima organizacional de la institución, entre las dimensiones de adaptabilidad, estabilidad y cambio; manejo del estrés y relaciones interpersonales; manejo de estrés y autorrealización, esta conclusión discrepa con la base de información obtenida del cuadro, gráfico y pregunta N° 06

en el trabajo de campo se contituye que el 73.17% del total de la muestra respondieron que Me ayuda Mucho en el auto incide en la satisfacción con la promoción, mientras que 11 trabajadores que representan el 26.86% respondieron que Me ayuda Poco.

**VIRGINIA SALÍS ROBLES,** "Análisis de la motivación del personal en relación con el clima organizacional" llego a la siguiente conclusión:

Que el clima organizacional permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. Han sido definidas como las "percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral" como por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, practicas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc., los desaffos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos

Así es como es necesario modernizar la gestión en términos generales promoviendo una mayor eficiencia y desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los colaboradores motivados e identificados con la misión y los objetivos estratégicos. En este marco la gestión de Recursos Humanos pasa a ser pilar fundamental en el logro de los objetivos propuestos. Así una estrategia clave en esta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación juega un papel



fundamental en la situación actual que vivimos, la cual se encuentra marcada por las comunicaciones y las sobredosis de información. La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización puede asegurar la permanencia de sus empleados. Se dice que es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. La motivación en el trabajo ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad hasta la persuasión. Valdría la pena ahondar un poco en lo siguiente: el tiempo de comida, seguridad en la vida que da el empleo, salario justo, estabilidad en el trabajo, prestaciones; y desarrollo junto con alcance de logros en el trabajo, esta conclusión concuerda con la base de información obtenida del cuadro, gráfico y pregunta N° 09 en el trabajo de campo se constituye que el 75.61% del total de la muestra respondieron que Sí la comunicación en la Gerencia influye positivamente en la satisfacción con el beneficio y remuneraciones, mientras que 10 trabajadores que representan el 24.39% respondieron que NO.

#### **4.2.2. Con las Bases Teóricas**

En el estudio II se seleccionó cuidadosamente las bases teóricas del presente informe de investigación con lo que nos permite discutir con los resultados obtenidos.

**GARY DESSLER**, en su libro "Organización y Administración" definen el clima organizacional como conjunto de las percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influye en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros. Las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño y satisfacción laboral, reduciendo su nivel de trabajo por esto "mantener un Clima Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales".

Tomando como base obtenido del cuadro, gráfico y pregunta N° 13, en el trabajo de campo se concluyeron que 34 Trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis que representan el 82.93% del total de la muestra respondieron que SÍ el compromiso existente en la institución incide positivamente en la satisfacción con los beneficios y remuneraciones, mientras que 7 trabajadores que representan el 17.07% respondieron que NO

Comparando con el autor concuerda con nuestro acopio de los resultados del cuestionario, ya que el compromiso con la productividad es fuente de desarrollo y satisfacción de los trabajadores con la organización.

**BRUNET LUC**, En su libro "El Clima de Trabajo en las Organizaciones" define el Clima Organizacional como: las percepciones que los individuos tienen de la

organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, cordialidades y apoyo. Esto significa que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de cómo está organizada la unidad sino de la percepción que tenga el trabajador de esta organización.

Tomando como base obtenido del cuadro, gráfico y pregunta N° 13, en el trabajo de campo se concluyeron que 34 Trabajadores

**Winslow Taylor**, quien trabajó como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

Por otra parte la calidad es lo que se le da al cliente (hard quality), servicio es cómo se le da al cliente (soft quality). Calidad es la parte del diseño y desarrollo del producto y servicio es como se entrega esa calidad. El componente del servicio es intangible y puede ser expresado de distintas formas, ahorro en tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de un lugar, etc. La calidad

de un producto tangible se puede asegurar antes de que el cliente la utilice, sin embargo, ocasiones una empresa depende de que su personal ofrezca un buen servicio. Comprende dos componentes: calidad del producto y calidad percibida.

Para nosotros que desarrollamos la investigación existen conjunto de factores que afecta al desempeño laboral: Por tanto el El rendimiento de una persona en su trabajo depende de muchísimos factores que se pueden agrupar en tres grandes niveles que van desde lo más personal y subjetivo, hasta lo más objetivo y organizacional. De ahí la motivación en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas. Esta es de importancia para cualquier área, así observamos que su aplicación en el ámbito laboral puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Puesto que una persona satisfecha que estima su trabajo lo transmite y disfruta atender a sus clientes. Esta es de gran influencia en el desempeño laboral porque se enfoca en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Por ello es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

**ABRAHAM MASLOW** (1908), desarrolló una interesante teoría de la Motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres

buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de "La Pirámide de Maslow". Según el autor un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel. Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador."

**STONER** (1996) define la motivación como "Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen". Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso.

**CHIAVENATO** (2.000) la define como "el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea". Según el autor para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

## CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que el Clima Organizacional incide en la Satisfacción Laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, conceptos como apertura al dialogo, la motivación y ambiente laborar tienen una repercusión en la productividad en cada una de las áreas de esta gerencia.
2. Se ha determinado que el liderazgo incide en la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Gerencia de Desarrollo social de la municipalidad distrital de Amarilis, los estilos de liderazgo no son claros ni definidos lo que repercute en confusión entro los trabajadores.
3. Se ha determinado que la motivación influye en la satisfacción laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, esta motivación es expresada mediante incentivos como promociones, aumento de remuneración, etc. Sim embargo también existe un cierto descontento respecto a que a no todos tienen las mismas oportunidades.
4. Se ha determinado que la toma de decisiones incide en la satisfacción laboral en los servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, estas decisiones son tomadas por el gerente, los subgerentes e incluso por el alcalde, ello sin embargo deja a un lado los caracteres formales y crea malestar entre los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

1. La gerencia de administración a través de la sub- gerencia de Personal debe implementar un programa Institucional a nivel toda la municipalidad, que mida constantemente el clima organizacional en cada una de las áreas, debido a como está demostrado solo los servidores que laboren con un buen clima laborar serán productivos y crearan valor a la organización.
2. Los estilos de liderazgo deben ser claros, respetando los documentos de gestión (ROF y MOF), para el desarrollo de cada una de las funciones del personal administrativo de la gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.
3. La motivación es de vital importancia en el desarrollo de todo tipo de actividades sobre todo en aquellas donde se exige trabajar bajo presión, los funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Social nunca deben olvidar que sus subordinados son seres humanos que deben alinear sus emociones con su trabajo.
4. Se Recomienda que todos los funcionarios de la municipalidad Distrital de Amarilis dominen las herramientas de Gestión y las herramientas normativas, para que así pueden tomar decisiones que no colisionen con sus cargos y mejorar el desempeños laboral.

## VI BIBLIOGRAFÍA

- ANDER EGG, EZEQUIEL. (1980). Técnicas de Investigación Social. Editorial El Cid. Argentina.
- AGUILAR, E. Y JÁUREGUI, A. (1997). Trabajar con actitud positiva. Cómo ser mejor todos los días. México, D.F.: Árbol.
- BLAKE, O. (2000). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Buenos Aires: Ediciones Macchi
- CUERVO, M. (1992). El trabajo en equipo y la sinergia. Buenos Aires: Instituto FES de Liderazgo.
- JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 92 (3). 628-638. Grados, J. (2001). Capacitación y desarrollo de personal (2° ed.). México: Trillas.
- PALOMILLO, M. (2000). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC Editorial.
- REZA, J. (1995). Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México D. F.: Panorama Editorial.
- RODRÍGUEZ, J. (2001). Relaciones Humanas en la empresa. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- GARCÍA GARCÍA, MSC SILVIA, "Definición de Tipologías: un instrumento de diagnóstico" publicado en el libro "Gerencia: del propósito a la acción" publicado por la Editorial "Félix Varela", 2002.
- RABELO P, G., LINARES F, T., MULET R, C. Y DÍAZ P, W: "Estrategia de ambiente de trabajo saludable". (Revista Cubana de Salud y Trabajo 2004)



- RAMÍREZ GARCÍA, DRC. JORGE RICARDO. "Un acercamiento al vínculo entre calidad y satisfacción laboral" Gestiópolis.
- ROBBINS, STEPHEN P., "Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica", Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Séptima Edición, Méjico, 2000.
- ROCA GIRONA, JORDI: "De la santificación del trabajo a la satisfacción laboral: retrospectiva, panorama y propuestas sobre las formas de análisis de la satisfacción laboral" Ponencia al Seminario Internacional "Culturas del Trabajo y Satisfacción Laboral", La Habana, 25 de enero de 2006.
- SANCHEZ CALLESSI, Hugo (1998): "Metodología y Diseños en la Investigación Científica", segunda edición, Lima.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto (2006): "Metodología de la Investigación Científica", editorial Mc Graw Hi, México.

#### **PAGINAS WEB:**

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos28/que-es-satisfacción-laboral/que-es-clima-organizacional.shtml>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/satisfacción-laboral.htm>
- ✓ <http://www.altonivel.com.mx/logre-estrategia-de-clima-organizacional.html>
- ✓ <http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas-clima-organizacional-presentation-960207>
- ✓ <http://www.sht.com.ar/archivo/satisfacción-laboral.htm>
- ✓ <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategia>

**ANEXOS**



## CUESTIONARIO

Estimado Funcionario o Servidor Público, se viene realizando el trabajo de investigación titulado **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS PERIODO 2014"**, a continuación Ud. encontrará varias preguntas, las cuales debe responderlas con toda veracidad, marcando con una (x) en el recuadro correspondiente. Le agradeceremos anticipadamente por su gentil colaboración.

1. Cree Ud. ¿Qué la motivación existente en la Gerencia de Desarrollo Social influye en la satisfacción laboral?

Sí

No

2. ¿De qué manera la paz y armonía social en la Gerencia de Desarrollo Social influye en la satisfacción laboral?

Me ayuda mucho

Me ayuda poco

3. Piensa Ud. ¿Qué la actitud hacia su trabajo influye en su satisfacción laboral?

Sí

No

4. ¿Cómo considera Usted que el liderazgo en la Gerencia de Desarrollo Social y su influencia en la satisfacción laboral?

Buena

Regular

Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo considera Usted la participación de los miembros de la institución y su influencia en la satisfacción con el trabajo?

Buena

Regular

Mala

6. ¿De qué manera reconocimiento (elogios, recompensas y críticas) influyen en la satisfacción con el reconocimiento?

Me ayuda mucho  Me ayuda poco

7. Considera Ud. ¿Qué las remuneraciones influyen la satisfacción con el salario?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo considera usted la toma de decisiones en la Gerencia de Desarrollo Social y su influencia en la satisfacción con el trabajo?

Buena  Regular  Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Considera Ud. ¿Qué los niveles de comunicación influyen en la satisfacción con el trabajo?

Sí  No

10. ¿Cómo considera Usted el trabajo en equipo en la Gerencia de Desarrollo Social y su influencia en la satisfacción laboral?

Buena  Regular  Mala

11. Cree Ud. ¿Qué los valores compartidos influyen de en satisfacción laboral?

Sí  No

12. Se siente Ud. identificado con la visión y misión de la institución y más aun con las actividades que realiza en la Gerencia de Desarrollo Social.

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Actualmente como considera Usted la coordinación en la Gerencia de Desarrollo Social?

Buena

Regular

Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. Cree Ud. ¿Qué el Compromiso existente en la Gerencia de Desarrollo Social influye en la satisfacción laboral?

Sí

No

Gracias por su cooperación.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO :** “CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS PERIODO 2014”.

**TESISTAS:** RODRÍGUEZ BENANCIO, Yoelma Beatriz

LAGUNA HUANCA, Zulema Gianina.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
<p><b>General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis durante el periodo 2014?</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Productividad Laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1. Identificar el nivel de clima organizacional en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad</p>	<p><b>General:</b></p> <p>El Clima Organizacional se encuentra en una relación directa y positiva con la Productividad Laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>H1: Las dimensiones e indicadores del clima organizacional influyen en el nivel</p>	<p><b>INDEPENDIENTE:</b></p> <p>“CLIMA ORGANIZACIONAL”</p>	<p>Motivación</p> <p>Conflictos laborales</p> <p>Paz y armonía social</p> <p>Actitud laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Liderazgo</li> <li>• Nivel de Participación</li> <li>• Nivel de Reconocimiento</li> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Nivel de Comunicación</li> <li>• Nivel de Trabajo en equipo</li> <li>• Grado de Aprendizaje en equipo</li> <li>• Nivel de Valores compartidos</li> <li>• Grado de conflicto y cooperación</li> <li>• Grado de concertación</li> <li>• Grado de coordinación</li> </ul>

<p>Amarilis, durante el periodo 2014?</p> <p>2. ¿Cuál es nivel de productividad laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014?</p> <p>3. ¿Cuál es la situación real en que se encuentra el clima</p>	<p>Distrital de Amarilis.</p> <p>2. Identificar el nivel de productividad laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.</p> <p>3. Proponer un modelo ideal de fortalecimiento del clima organizacional para optimizar los niveles de</p>	<p>de productividad laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.</p> <p>H2: Existe una correlación significativa entre la productividad laboral y el clima organizacional en Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de identificación</li> <li>• Nivel de compromiso</li> </ul>
---	---	---	--	--	--

<p>organizacional en relación a la productividad laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, durante el periodo 2014?</p>	<p>productividad laboral en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.</p>		<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  "SATISFACCIÓN LABORAL"</p>	<p>Satisfacción con el trabajo</p> <p>Satisfacción con el salario</p> <p>Satisfacción con la promoción</p> <p>Satisfacción con el reconocimiento</p> <p>Satisfacción con los beneficios</p> <p>Satisfacción con las condiciones de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de aprendizaje, dificultad, cantidad, posibilidades de éxito o control sobre los métodos.</li> <li>• Cantidad, equidad y modo de distribución.</li> <li>• Oportunidades de formación y criterios sobre promoción</li> <li>• Elogios por el rendimiento, recompensas y críticas.</li> <li>• Pensiones, seguros médicos y vacaciones.</li> <li>• Horarios, descanso, condiciones físicas, ventilación y temperatura</li> </ul>



POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO/NIVEL Y TIPO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	INFORMANTES	TIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS
<p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>La población del presente trabajo de investigación estará constituida por los 47 personas entre Funcionarios y Servidores Públicos de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarillis ubicado en la provincia de Huánuco de la región Huánuco.</p> <p><b>MUESTRA:</b></p> <p>La muestra del presente trabajo de investigación es una muestra poblacional, es decir se toma los 47 trabajadores como parte de la muestra.</p>	<p><b>DISEÑO:</b> no experimental, con su variable transeccional, ya que el proyecto es de alcance temporal sincrónico.</p> <p><b>ESQUEMA:</b> el presente proyecto de investigación tiene como esquema el siguiente:</p> <div data-bbox="476 599 840 803" data-label="Diagram"> <p>El diagrama muestra un punto <math>M_o</math> a la izquierda conectado por líneas a dos puntos <math>X_i</math> e <math>Y_i</math> a la derecha. Una línea vertical bidireccional <math>r</math> conecta <math>X_i</math> e <math>Y_i</math>.</p> </div> <p><b>NIVEL:</b> descriptivo/correlacional.</p> <p><b>TIPOS</b></p> <p><b>POR SU ALCANCE TEMPORAL:</b> es seccional o sincrónica.</p> <p><b>POR SU PROFUNDIDAD:</b> es descriptiva.</p> <p><b>POR SU AMPLITUD:</b> es micro administrativo.</p> <p><b>POR SU FUENTE:</b> es mixto.</p>	<p>Se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:</p> <p><b>TÉCNICA N° 1</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO N°1</b></p> <p>Cuestionario</p> <p><b>TÉCNICA N° 2</b></p> <p>Observación</p> <p><b>INSTRUMENTO N°2</b></p> <p>Guía de observación</p>	<p>Los 47 personas entre Funcionarios y Servidores Públicos de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarillis ubicado en la provincia de Huánuco de la región Huánuco.</p>	<p>Se utilizará las técnicas de:</p> <p>a) La Estadística Descriptiva, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuadros estadísticos.</li> <li>Especialmente utilizando las frecuencias absolutas simples (<math>f_i</math>) y los porcentajes respectivos (%).</li> <li>Análisis e interpretación de resultados</li> </ul> <p>b) Estadística Inferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>serán presentados en cuadros estadísticos, gráficos de barras o gráficos circulares</li> </ul>

	<p><b>POR SU CARÁCTER:</b> es cualitativo.</p> <p><b>POR SU TRABAJO:</b> es de campo.</p> <p><b>POR SU ESTUDIO AL QUE DAN LUGAR:</b> es evaluativa.</p> <p><b>POR SU OBJETO SOBRE EL CUAL SE REFIERE:</b> es disciplinar.</p>			
--	---	--	--	--