



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**TESIS**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS DE  
TACNA-2015**

**PRESENTADO POR**

**VERÓNICA KARÍN MEJÍA CHÁVEZ**

**ASESOR**

**MGR. NILTON ZEBALLOS HURTADO**

**PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**MOQUEGUA - PERÚ**

**2018**

## INDICE DE CONTENIDO

Página del Jurado.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice del contenido.....	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de Figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstrac.....	x
Introducción.....	xi

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la realidad problemática ..	1
1.2 Definición del problema ..	2
1.2.1 Problema principal ..	3
1.2.2 Problemas secundarios ..	3
1.3 Objetivo de la investigación ..	3
1.3.1 Objetivo general ..	3
1.3.2 Objetivos específicos ...	3
1.4 Justificación e importancia de la investigación ..	4
1.5 Variables ..	4
1.6 Hipótesis de la investigación ..	5
1.6.1 Hipótesis general.....	5
1.6.2 Hipótesis específica.....	5

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes .....	6
2.2 Bases teóricas .....	13
2.2.1 Programa Nacional Cuna Más .....	13
2.2.2 Clima Organizacional .....	16
2.2.3 Satisfacción laboral .....	23
2.3 Marco conceptual .....	34
2.3.1 Clima laboral .....	34
2.3.2 Satisfacción laboral .....	39
2.3.3 Clima organizacional .....	40

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

3.1 Tipo de investigación .....	49
3.2 Diseño de investigación .....	49
3.3 Población y muestra .....	50
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	50
3.4.1 Técnicas .....	50
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos .....	51
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	51
3.5.1 Método ... ..	51
Ficha técnica del cuestionario (Ver anexo 01) ..	52
Ficha técnica del cuestionario (Ver anexo 02) ..	53

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

4.1 Presentación de resultados. ....	55
--------------------------------------	----

4.1.1 Tratamiento estadístico de los tipos de clima organizacional que caracteriza a los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015 .....	55
4.1.2 Tratamiento estadístico de los factores de satisfacción laboral prevalecen los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015 .....	61
4.1.3 Determinación de la dependencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral .....	67
4.2 contrastación de hipótesis .....	70
4.2.1 Hipótesis general .....	70
4.2.2 primera hipótesis específica .....	71
4.2.3 Segunda hipótesis específica .....	71
4.3 Discusión de resultados .....	72

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones .....	73
5.2 Recomendaciones .....	74
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	76
<b>ANEXOS</b> .....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de estudio.....	4
Tabla 2. Dimensiones o enfoques sobre el clima organizacional .....	19
Tabla 3. Población de la investigación.....	50
Tabla 4. Tipos de clima organizacional de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna - 2015.....	55
Tabla 5. Prueba de independencia de los tipos de clima organizacional: percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015 .....	58
Tabla 6. Matriz de operaciones auxiliares.....	60
Tabla 7. Factores de satisfacción laboral de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015. ....	61
Tabla 8. Prueba de independencia de satisfacción laboral: percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna, año 2015 .....	64
Tabla 9. Matriz de satisfacción laboral .....	66
Tabla 10. Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral .....	67
Tabla 11. Matriz de operaciones auxiliares .....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de clima organizacional que caracteriza a los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015 según percepción de los trabajadores ..	56
Figura 2. Tipos de clima organizacional vs tipo de trabajador, del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015 según percepción de los trabajadores ..	58
Figura 3. Factores de satisfacción laboral que prevalece en los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de TACNA – 2015, según percepción de los trabajadores.....	62
Figura 4. Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral .....	68

## RESUMEN

En este estudio de investigación se consideró como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015, se utilizó un método de tipo descriptivo, transversal y correlacional y se trabajó con una muestra de 27 personas, con la escala de Likert se aplicó una encuesta censal la cual fue evaluada con Baremo; para comprobar el estadístico Chi Cuadrado se manipuló la hipótesis obteniendo un nivel de 95% de confianza. Los resultados en la estadística se halló que el clima organizacional que más ha caracterizado en los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna–2015, fue participación-consulta debido a que es individual, congénito a su labor, tradición y formativo. Para satisfacción laboral se halló la predominación de un factor que fue el reto del esfuerzo individual al trabajo. Se llegó a la conclusión que sí existe una relación satisfactoria del clima organizacional y satisfacción laboral en los que realizan la labor del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015, por lo que son dependientes.

**Palabras Clave:** Clima organizacional, cultura organizacional, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

In this research study, the objective was to determine the relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the workers of the National Program Cuna Más de Tacna - 2015, a descriptive, transversal and correlational method was used and a sample was worked on of 27 people, with the Likert scale a census survey was applied which was evaluated with Baremo; To test the hypothesis, the chi-square statistical test was used with a confidence level of 95%. In the results of the statistical analysis, it was found that the type of organizational climate that has characterized the workers of the National Program "Cuna Más de Tacna - 2015" was participatory-consultative; so it is independent and inherent to their habits, customs and training. For job satisfaction, we found the predominance of a factor that was the challenge of the job and is also independent. In conclusion, it was found that there is a relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the workers of the National Program Cuna Más de Tacna - 2015, which is why they are dependent.

**Keywords:** Organizational climate, organizational culture, work satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

La siguiente tesis de investigación lleva como título “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015”, tiene un patrón básico y el esquema a seguir es descriptivo transversal y correlacional.

Como organización, el Programa Nacional Cuna Más de Tacna, es un sistema que se base en metas y objetivos, usan los recursos humanos, monetarios, físicos, etc. Su objetivo primordial es ofrecer a los niños y niñas, pertenecientes al programa que apoya a la población de pobreza extrema, una atención integral. Los empleados de este programa, tienen un rol importante sobre la atención de calidad a los usuarios, por lo tanto, los trabajadores tienen que encontrar una ambiente laboral satisfactorio donde puedan realizar sus actividades a gusto y con los elementos que son importantes para desarrollar su enseñanza y asimismo poder cumplir apropiadamente sus roles, en vista que son los principales formadores de brindar dicha atención integral con recursos apropiados para los niños que están empezando su proceso de aprendizaje. Es por ello, que las empresas ven como punto importante, el poder investigar qué tipo de clima organizacional caracteriza a los empleados del Programa Nacional Cuna Más de Tacna-2015 y los componentes que tienen que ver con los empleados como propósito de investigación.

La tesis investigada está basada se desarrolla de la siguiente manera: El capítulo I es donde se plantea el problema, se describe el problema, se da a conocer

los objetivos, está la formulación del problema, las hipótesis; en el capítulo II se presenta el marco teórico, antecedentes de la investigación, el marco conceptual, clima y cultura organizacional; en el capítulo III encontramos el marco metodológico; en el capítulo IV están presentes los resultados de la investigación según su hipótesis general; y por último, en el capítulo V se encuentra la conclusión y recomendaciones, y finalmente, la referencia bibliográfica y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La unidad territorial de Tacna lo que quiere lograr en los centros de trabajo, es tener un ambiente organizacional y una complacencia laboral del personal del programa; tal vez la relación entre el personal no es la adecuada, ya que no permite tener buenas relaciones personales y por ende, de alguna manera decisiva, el comportamiento del personal que labora en dicha institución no está satisfecha. Esta investigación analizará la correlación que hay en medio del ambiente y satisfacción de los empleados que laboran en el programa Nacional Cuna más de Tacna – 2015.

En la institución trabajan empleados capacitados, multidisciplinarios, encargados de favorecer y brindar atención integral de salud-nutrición, educación Infantil y de gestión que se ofrece a los menores que se encuentran en pobreza y de pobreza extrema, con la finalidad de disminuir las brechas de pobreza en el país.

En la actualidad, las instituciones están ostentando mayor importancia en la condición que vive el personal en su centro de trabajo, a comparación de otros años

donde los dueños y directivos se preocupaban en lo básico sobre el rendimiento que realiza el personal, sin tomar en cuenta las sensaciones, el sentir y el aprecio agradable o desagradable que el personal reconocen su actividad. La apreciación de la persona tiene un importante papel porque el hombre pasa mayor tiempo en su trabajo dentro de las instituciones donde tendrá que interactuar con otras personas. Que su existencia tenga complacencia y sugerente, como también puede ser insaciable y anhelante. En tal forma que si no hay un favorable ambiente en una organización también va estar en desventaja en competencia con otras donde sí hay un buen trato debido a que esto facilita una mejor calidad en el trato al personal y es así que aumentará su prestación y los productos.

Según lo señalado en la exposición anterior, surge el interés de conocer la importancia del ambiente en la organización y la satisfacción del personal que labora con eficacia en el Programa Nacional Cuna Más en Tacna, por lo que no hay un estudio de este tipo, por lo que será el primero al alcance de la institución y de la región de Tacna; con el objetivo de emerger los niveles de rendimiento y superioridad; favoreciendo ambientes de trabajos estimulantes que permita a los trabajadores promover un trabajo en conjunto para lograr los propósitos de la institución.

## **1.2 Definición del problema**

Dado el interés del tema de estudio y siendo verdadero el desconocimiento de la asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados, se establecen las siguientes preguntas:

### **1.2.1 Problema principal**

¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna - 2015?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

- ¿Cuál es el tipo de clima organizacional que caracteriza a los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna - 2015?
- ¿Cuál es el factor de satisfacción laboral que prevalece en los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna - 2015?

## **1.3 Objetivo de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Determinar si existe la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar el tipo de clima organizacional que caracteriza a los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015
- Establecer el factor de satisfacción laboral que prevalece en los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015.

#### 1.4 Justificación e importancia de la investigación

Este estudio de investigación se justifica porque se encuentra inmerso en uno de los lineamientos de las Políticas de Estado del Programa; donde se establece como punto importante la gestión y crecimiento de los recursos humanos con relación, seriedad y principio fundamental para el plan estratégico del período 2012 – 2016.

Los resultados de la investigación tienen importancia porque serán de utilidad para la Unidad Territorial del Programa Nacional Cuna Más; para crear nuevas políticas y acciones para establecer programas de entrenamiento y desarrollo, fomentando el trabajo en equipo en dirección de los objetivos de la institución.

#### 1.5 Variables

**Tabla 1.**

Variables de estudio

Variable	Tipo de Variable	Escala	Dimensiones
Clima Organizacional	Cualitativa	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Clima tipo autoritario-explotador</li><li>▪ Clima tipo autoritario-paternalista</li><li>▪ Clima tipo participativo-consultivo</li><li>▪ Clima tipo participativo-grupo</li></ul>
Satisfacción Laboral	Cualitativa	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reto de trabajo</li><li>▪ Sistema de recompensas justas</li><li>▪ Requisitos propicios de trabajo</li><li>▪ Compañeros que ofrezcan apoyo</li><li>▪ Afinidad entre personalidad y lugar trabajo.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## **1.6 Hipótesis de la investigación**

### **1.6.1 Hipótesis general**

- El clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015.

### **1.6.2 hipótesis general**

- El tipo de clima organizacional que caracteriza a los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015, es autoritario explotador.
- El factor de satisfacción laboral que prevalece en los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015, es el sistema de recompensas justas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

En los 30 últimos años se han realizado gran cantidad de investigaciones para estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Juárez (2012) en su estudio de investigación “clima organizacional y satisfacción laboral” tuvo como objetivo correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de salud. Su metodología fue observacional, transversal, descriptivo y analítico, su muestra estuvo conformada por asistentes y personal médico, enfermeras, administrativos y servicios básicos en diferentes tramos del Hospital General Regional 2 del instituto Mexicano del Seguro Social, conformado por 230 personas 58,3% mujeres y 41% hombres de 35 años de edad. Utilizó una escala mixta de Liker - Thursatone y realizó un análisis estadístico con T de Student, Anova y el coeficiente de Pearson, obteniendo como resultado una alta correlación positiva en ambos índices de satisfacción laboral y clima organizacional que han favorecido más aun a una mujer de vida del personal que

labora en la institución y esto ha hecho que se brinde un mejor servicio a los pacientes.

Según Retamal, Lizana y Cornejo (2011) investigaron “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena”, donde determinaron que estos dos tuvieron significancia predictiva. Para plantear el instrumento se utilizaron los cuestionarios de Litwing y Stringer (1989) para analizar el clima organizacional y para el caso de satisfacción laboral de JDI y JIG (1969). Usaron una muestra de 96 trabajadores de la región de Maule, Chile. Aplicaron los cuestionarios a cada trabajador individualmente y en un momento determinado, se consideró el proceso de evaluación del desempeño anual de la institución, y tuvo como objetivo tres dimensiones, como: el comportamiento del funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad. Los resultados obtenidos demostraron que hubo relación significativa entre ambos clima satisfacción y el servicio de dan los trabajadores.

Peña, Díaz y Carrillo (2015) desarrollaron la investigación sobre “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar”, donde determinaron que la muestra utilizada de 20 trabajadores, quienes desarrollaron las preguntas del cuestionario para evaluar el clima de una institución utilizando un modelo de seis casillas de Weisbord (1976), conformada por 35 preguntas y para evaluar la satisfacción se hizo con los 40 reactivos de instrumento de Spector (1985). Como resultado fue que hubo un análisis de fiabilidad positivo del coeficiente de Alpha de Cronbach, a los cuales se hizo una tabulación de datos,

con un cálculo de frecuencias, niveles de significancia utilizando un estadístico, obteniendo como resultado de 0,89 y 0,851 respectivamente.

Según Manosalvas, C., Manosalvas, L y Nieves (2015) desarrollaron su trabajo de investigación “El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación”, el cual tuvo como objetivo dar validez a los resultados descriptivos encontrados en un estudio similar, proponiendo un modelo general diferente para otro organismo, donde en un hospital realizaron un análisis similar al estudio. Se utilizó el método cuantitativo aplicado a un análisis con criterios importantes y esenciales a su hipótesis, obteniendo como resultado que el nuevo instrumento de medición, facilitó la aplicación de la relación directa entre los constructos. Se concluyó que es favorable utilizar estrategias eficaces en la organización con la práctica del talento humano.

Según Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) en su estudio señalaron que la estructura de una empresa española siempre está compuesta por PYMES y por ende, va a ver la posibilidad de esa diferencia entre la relación de clima y la satisfacción, los resultados que obtuvieron, fueron considerar dos variables independientes entre sí, donde las relaciones interpersonales fueron medidas con un clima de correlación positiva en todas sus dimensiones de satisfacción. En conclusión se observa discrepancias de los resultados y se busca resolver con algunas preguntas que se van a investigar.

Bañuelos (s.f.) expone el clima laboral en diversas instituciones, el cual ha sido muy estudiado y fue el primero en ejecutarlo en Hawthorne de Western Electric en Chicago. Lo que hizo Bañuelos fue dividir el personal en grupos experimentales que fueron sometidos a diferentes cambios, deliberadamente, en la iluminación del ambiente. La producción en este grupo aumenta pero no de manera uniforme. Luego realizó otras pruebas a los trabajadores, aumentado su sueldo en algunos, a otros les daban descanso y en otros casos se reducía la jornada laboral, etc. Se observó como resultado que hubo aumento en la productividad; sin embargo, este no es uniforme porque también tuvo disminución con el tiempo. En conclusión se obtiene como resultado que el personal labora en base a un estímulo de interés legítimo.

Palma (2000) en su estudio “Motivación y clima laboral” en personal de entidades universitarias”, tuvo como muestra la cantidad de 473 docentes y personal administrativo a tiempo completo de tres universidades de Lima, Perú. Como instrumento utilizado y validado fue el enfoque de McClelland y Litwing con dos escalas de motivación y clima laboral. El resultado obtenido tanto para los docentes como para los trabajadores que laboran 5 años de servicio, se presentó diferencia significativa solo en la motivación organizacional, pero se evidenciaron niveles intermedios de motivación y clima laboral. Para mejorar el rendimiento organizacional y la comunicación se debe tener en cuenta una adecuada toma de decisiones.

En el 2001, Palma hace una investigación donde valida y elabora la escala de satisfacción laboral para los trabajadores del área Metropolitana de Lima, donde declara que en el Perú, se han protegido enfoques sobre una relación de satisfacción laboral y componentes característicos del trabajador, así como una fuerte relación entre la satisfacción laboral y la capacidad de poner las habilidades humanas en juego con el trabajo (León, Loli y Montalvo, 1975 citado por Palma, 2001).

Se realizó una encuesta del (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, 2002), donde el 89,7% respondieron estar satisfechos en su puesto laboral. En la investigación desarrollada a nivel nacional por (Torres, 1987) Citada en (Villa, 2012. P15), se trató sobre la satisfacción laboral que siente una enfermera al desempeñar su labor en el Hospital E. Rebagliati y dos de Mayo concluyendo de la siguiente forma, que las enfermeras en su mayoría que hace un (65%) realizan su labor insatisfechas y solo un (35%) lo realizan satisfactoriamente.

En la investigación de Chiang, Salazar, Huerta y Muñoz (2008), buscaron a realizar y dar validez a los instrumentos que van a medir las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral en el trabajador del sector estatal. aspiraron a elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral en el trabajador del sector estatal. Para conseguir lograr el objetivo, se procedió a la aplicación de una escala de medición para que el clima organizacional pueda desarrollarse (Koys y Decottis, 1991), el estudio estuvo conformado de 547 personas que laboraban en ese lugar, un grupo de 44 integrantes de un área y 6 de organizaciones quienes respondieron las

preguntas del cuestionario que fue el instrumento de evaluación S21/26.(Meliá et al., 1990) y el S4/82 .(Meliá et al., 1986) señalaron que para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral, se debe utilizar un instrumento que va ser fiable (mayor a 0.9) porque hace que los ítems guarden una relación de rasgos entre sí mismos; sin embargo, son claras las desigualdades que hay entre las personas y al responder cada ítems va a ver algo en común en sus respuestas. En tanto, al medir la satisfacción laboral se da a conocer seis factores con su coeficiente entre 0,8 y 0,9 teniendo alto nivel de fiabilidad. En conclusión los resultados mostraron una similitud necesaria y apta al intentar medir las variables entre sí.

Galarsi y Marrau (2007) en su estudio de maestría “La influencia del entorno laboral en el personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis– Argentina”, desarrollo una metodología descriptiva-exploratoria con una muestra de 70 integrantes: 34 mujeres y 36 hombres, con diferentes técnicas aplicadas en la investigación, demostraron que el ambiente laboral también forma parte del desempeño que realice el trabajador y que influye de la misma forma en la salud de este, por tal motivo proponen estrategias que la institución puede utilizar para solucionar los efectos del trabajo y la salud del personal.

En el 2007, Chile, Chiang, Salazar y Núñez, realizó un estudio descriptivo en un establecimiento de salud. Sobre “El clima organizacional y satisfacción laboral”, teniendo como muestra a 327 trabajadores pertenecientes a 14 servicios de dicho establecimiento; para ello aplicó un cuestionario en la escuela de Likert de cinco puntos que determina la relación significativa del clima organizacional y la

satisfacción laboral en los trabajadores, teniendo como resultado en la escala de satisfacción completa (0,925) siendo este un coeficiente alto de Cronbach, ambas escuelas muestran una fiabilidad adecuada mayor de (0.9) en el clima organizacional su coeficiente fue de (0,969) teniendo un alto coeficiente.

Los autores Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009) investigaron en Colombia, tuvo como finalidad describir el clima organizacional, factores de riesgo psicosocial y estilos de liderazgo, sobre una muestra de 400 trabajadores en cuatro ciudades del mencionado país para saber si existen diferencias entre ellos. Se aplicaron el ECO, CFP y el PAT, el estudio arrojó que los trabajadores presentan riesgos psicosociales por diversos motivos resaltando las relaciones interpersonales, en cuanto los estilos de liderazgo solo se mostraron diferencias entre las variables estudiadas en la ciudad de Bogotá.

Cuadra y Veloso (2010) en su estudio demostraron que un impacto del grado de supervisión de la relación entre jefatura, motivación, satisfacción y clima organizacional. Dos alternativas han sido consideradas: estrecho o lejano: la supervisión estrecha por parte del líder que está cerca al trabajador y lejana el opuesto donde no está presente el líder; teniendo como resultado que la presencia del líder en la supervisión causa un impacto fuertemente mediano en el trabajador. Finalmente se discute la relevancia en la supervisión de liderazgo directa e indirecta que realizan los ingenieros.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Programa Nacional Cuna Más**

Este Programa del Estado Cuna Más enmarca su objetivo que es el de ayudar en el desenvolvimiento del infante menor de edad, como mínimo 3 años, que se encuentre en los sectores de escasos recursos económicos, esto servirá para el desarrollo de su sentido de conocimiento, en la sociedad en su aspecto tanto físico como emotivo (PNMCM, s. f).

#### **2.2.1.1. Declaración de misión y visión del Programa Cuna Más**

**Visión.-** Lideramos el diseño e implementación de servicios pertinentes y de calidad para la atención integral de la primera infancia, contribuyendo a desarrollar al máximo las potencialidades de las niñas y niños mejores de 3 años de edad, en particular en zonas de pobreza y pobreza extrema.

**Misión.-** Brindar servicios para la atención integral de calidad y pertinente a niñas y niños menores de 3 años en zonas de pobreza y pobreza extrema, que permitan cultivar y guiar cuidadosamente su potencial intelectual, emocional social y moral; guiado con una perspectiva de interculturalidad, equidad, derechos y ciudadanía; y con el sustento de la cogestión de la comunidad.

#### **2.2.1.2 Implementación de servicios del programa Cuna Más**

Los servicios que se requieren para el programa se implementan en los Comités de Gestión (CG), estos son conformados por la misma ciudadanía quienes participan

de este programa y se benefician llevando a sus niños para que aprendan y, asimismo, prestan servicio en Cuna Más.

El programa Nacional Cuna Más (PNCM) ofrece capacitación a la población, padres de familia junto con temas de salud, nutrición y aprendizaje infantil temprano, además ayuda con los recursos que son necesarios a los comités de gestión para dichos fines.

### **2.2.1.3 Modalidad de Intervención**

#### **a) Servicio de Cuidado Diurno**

En una de sus intervenciones del programa Cuna Más se ofrece atención integral a los menores de 6 a 36 meses de edad, que viven lugares de pobreza y pobreza extrema donde se les cubre sus necesidades, tales como: salud, nutrición seguridad, protección, afecto, descanso y aprendizaje que ayuda a desarrollar sus habilidades. El servicio se brinda de lunes a viernes en una jornada de 8 horas diarias en los CIAI, centros de cuidado diurno y hogares de cuidado diurno.

Para poder desarrollar esta atención integral, se divide en los siguientes componentes:

- **Componente de atención alimentaria y nutricional**

La finalidad es poder asegurar una alimentación de calidad de manera que ayude a su estado nutricional para su perfecto desarrollo y crecimiento en los niños y niñas que adquieran este servicio.

- **Componente de cuidado de la salud infantil**

El propósito es mantener las instalaciones en óptimas condiciones para poder brindar protección física, mental y socio-afectiva en los menores que acuden al PNCM.

- **Componente de aprendizaje infantil**

El objetivo para los niños y niñas es que desarrollen sus habilidades: motora, cognitiva, social, emocional y comunicativa.

- **Componente de trabajo con familias**

Es fortalecer las relaciones familiares, tales como: en el cuidado físico y emocional de sus menores hijos.

#### **b) Servicio de acompañamiento a familias**

En una manera de intervenir el programa Cuna Más, los encargados ejecutan visitas a los hogares para realizar sesiones de socialización e inter aprendizaje en locales que ya son establecidos por el programa, esto se realiza con la intención de promover el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, capacidades, prácticas de cuidado para que los padres o tutores tengan a saber y encuentren formas de cómo ayudar en el desarrollo infantil de los niños y niñas a su poder.

Las capacitaciones son de la siguiente manera:

- Orientación sobre prácticas orientadoras en el cuidado y aprendizaje de los niños.
- Ayudar a tener experiencias entre los padres o tutor con los niños y niñas menores de 36 meses.

- Observar el desarrollo cognitivo del menor.
- Se brinda materiales educativos de ayuda para el aprendizaje y el desarrollo cognitivo de los niños.
- Derivar situaciones en riesgos a otras entidades del Estado.

Garantizando la intervención del grupo, se labora con un modelo de gestión colectiva que ayuda a participar a la comunidad, usando una estrategia de cogestión.

#### **2.2.1.4 Ámbito de intervención**

Cunas Más ha llegado a 667 distritos, zonas urbanas y áreas rurales donde existe pobreza y pobreza extrema.

#### **2.2.2 Clima organizacional**

Según Hall (1996) señala que el ambiente laboral lo forman los trabajadores de una organización que participan directa o indirectamente según sus percepciones.

Brown y Moberg (1990) expone que el clima organizacional tiene una existencia real, ya que puede dañarse siempre y cuando el ambiente laboral no sea favorable en lo que ocurra dentro del mismo o no se relacionen sus integrantes entre sí; La organización se puede mantener un buen clima si hay un buen estímulo y trato laboral aceptable, y si las personas se adaptan en él. Los ejecutivos deben fijarse que las personas que vienen hacer algún trámite, son parte importante para el funcionamiento y progreso de la empresa, por lo tanto deben de recibir un buen trato.

Por otro lado, una organización que es estricta con presiones laborales, obtendrá resultados a corto plazo. El personal que se encuentre laborando en una organización que tiene al frente a una persona que ejerce un liderazgo y con quienes interactúan, al opinar, al actuar o hacer sugerencias con el grupo de trabajo. De esa misma manera habrá un mejor clima organizacional.

Un buen clima organizacional permitirá un mejor desempeño de la empresa, en algunos casos habrá diferencias en la conducta de los integrantes, los cuales pueden ser superados si hacen valer su opinión. Esto influirá en el desempeño del empleado en sus labores diarias y mejorará la relación con su jefe, trayendo como resultados consideración, respeto, apoyo, entre otras.

Existe dificultad para conceptualizar un tema exacto. Sin embargo, es lo que se puede sentir por estar compuesto de una fuerza que no son totalmente comprensibles (Robbins y Coulter, 2005, p. 456).

Como también, el clima organizacional es calificado psicológicamente como parte de un ambiente favorable que resulta de la conducta, donde interactúa el personal para gestionar y trabajar de acuerdo a las políticas empresariales y mejorar sus relaciones interpersonales.

Sin embargo, hay elementos que afectan interna y externamente, que estos son: la comunicación, objetivos, responsabilidad, beneficios, participación, creatividad, liderazgo, motivación, reconocimiento, patrones de calidad, otros.

El clima existente diagnostica, los compartimentos que se generan a través de diferentes circunstancias, como el descontento, desesperación, hostigamiento, que nacen en un ambiente hostil dentro de la organización que da como resultado la incomodidad del trabajador.

El mayor éxito de cada programa internamente depende de la adecuación de los diagnósticos que realice.

Para cambiar el clima de la organización, esta debe tener capacidad de innovación, es decir, debe tener las características siguientes (Da Silva, 2002):

- **Capacidad de Adaptación.** Idoneidad para resolver problemas y reaccionar de manera rápida y flexible ante las exigencias cambiantes e inconstantes del medio ambiente.
- **Sentido de Identidad.** Para conocer y comprender el pasado y el presente, así como comprender y compartir las metas planteadas por la organización involucrando a todos los trabajadores.
- **Perspectiva exacta del medio ambiente.** Talento para diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- **Integración de los participantes.** Aptitud de la organización para actuar como un todo orgánico.

### 2.2.1.1 El clima organizacional de Litwin y Stinger

Litwin y Stinger (1968) citado en Palma (2000) señalan la existencia de nueve dimensiones que detallan la existencia del clima en una empresa, tales como: la estructura, empoverment, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Estas dimensiones están predispuestas para que el ser humano las ejecute en el campo laboral según su capacidad que ha adquirido.

Para Litwin y Stinger (1968) consideran que el clima organizacional viene hacer el entorno o medio donde se controlan los fenómenos que se manifiestan en los objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), que permite comprender las situaciones internas que están ocurriendo en la organización y la trascendencia que genera motivación de los miembros en su conducta y reacciones.

Según Litwin y Stinger (1968) expresan que por los diversos factores que se presentan en el clima organizacional, proponen plantear 9 enfoques que debe tener necesariamente una empresa para ser medida.

**Tabla 2.**

Dimensiones o Enfoques sobre el Clima Organizacional

<b>Enfoque</b>	<b>Concepto</b>
a) Estructura	Los miembros de la organización captan las normas, trámites y procedimientos que realizan en su labor.
b) Responsabilidad	Los miembros de una organización son libres y autónomos al realizar su trabajo cuando no se sienten controlados ni bajo presión y tienen libertad de tomar

---

	su propia decisión, cumpliendo con la actividad a realizar.
c) -Recompensa	Si una organización consienta el trabajo que realiza el miembro este será recompensado y su desempeño será óptimo.
d) Desafío	Que el miembro de la organización se esfuerce por cumplir las metas propuestas por la entidad en un plazo determinado a pesar de los riesgos y las rutinas que se presenten.
e) Relaciones	Depende de la empresa el acercamiento de sus trabajadores para interactuar entre ellos y los diferentes niveles de jerarquía mejorando las relaciones sociales en beneficio de la empresa.
f) Cooperación	Es bueno para una empresa considerar la opinión de sus miembros para obtener un espíritu cooperativo que fortalezca el crecimiento de la empresa.
g) Estándares	Captar el énfasis que la organización establece sobre las reglas de procedimiento, instrumentos, producciones y mejoramiento.
h) Conflictos	Los cambios que se presentan en la organización, los miembros deben de solucionar aceptando discrepancias y enfrentar los problemas dándoles solución.
i) Identidad	El integrante de la empresa se identifica con la labor que realiza cumpliendo los objetivos como propios. Sobresale fielmente cumpliendo con la visión y percepción asociada a la condiciones de la empresa.

---

Fuente: “Manual de Recursos Humanos” (Gan y Berbel, 2007)

### **2.2.1.2 Formas de clima organizacional**

Likert plantea tipos de clima que nacen de las causales, intermediarias y finales, (Edel, García y Casiano, 2007).

#### **a. Sistema I. Autoritarismo explotador**

En este ambiente laboral, la jefatura no tiene confianza en sus trabajadores. Las decisiones y objetivos se toman en la administración de la empresa, no dando a valer la opinión o ideas de los empleados, trayendo consigo una atmosfera de temor, desasosiego y en pocas oportunidades se brindan incentivos por su labor.

Las pocas interacciones, se basan en el autoritarismo y el recelo. Sin embargo su desarrollo se encuentra fuertemente centralizado. Este sistema presenta un ambiente fijo, en el cual la comunicación con sus empleados no existe, más trabaja en forma reglamentaria.

#### **b. Sistema II. Autoritario paternalista**

Este sistema es transigente con sus empleados, también se toman en cuenta sus opiniones. Los incentivos y las sanciones se toman como métodos para motivar a sus trabajadores. La comunicación se da con amabilidad y respeto entre las jefaturas y los subordinados. Entonces vemos que en este sistema las necesidades de los empleados juegan un papel importante dentro de su estructura.

c. Sistema III. Participativo consultivo

La dirección que permite el desarrollo en un clima participativo opta por tener confianza en sus empleados. Los estatutos y decisiones se dan en la cima, permitiendo que sus empleados decidan específicamente de acuerdo a su nivel. Su interacción es de tipo dependiente. Los estímulos, sanciones y cualquier implicación se usan para motivar a los colaboradores, también para complacer las necesidades de ellos mismos. Existe una moderada interacción entre lo subordinado y los empleados y en ocasiones un alto grado de confianza. Las metas de la empresa se adquieren con compromiso de parte de los dos lados superiores e inferiores. En este ambiente laboral se trabaja de forma dinámica, esto permite que se alcance las metas proyectadas.

d. Sistema IV. Participativo en grupo

La dirección de la empresa manifiesta compañerismo entre sus empleados y subordinados. Las decisiones están calibradas en toda la organización, de manera que están integrados cada uno en diferentes posiciones en unos con un mayor cargo y otros con un menor cargo de confianza. La manera de comunicarse tiene dos formas ascendente y lateral. Se les alienta a la participación, rendimiento de objetivos, evaluaciones constantes, en función a las metas de la empresa. Se da un trato de apego, confianza entre los superiores y empleados. Existen compromisos ya pactados en los niveles de control, así como también, para los niveles inferiores. Vemos que este sistema, tiene un ambiente que compromete a todo el equipo de trabajo con un solo propósito, el

de cumplir los objetivos trazados por la empresa empleando un plan estratégico.

### **2.2.3 Satisfacción laboral**

#### **2.2.3.1 Evolución conceptual**

La conducta humana está vinculada con actitudes, modos que se desarrolla cuando la persona se siente incluida, motivada; esto permite que su desarrollo laboral sea óptimo y sienta un compromiso en el grupo. Los resultados serán agradables para la empresa a la que trabaja.

#### **2.2.3.2 Evolución histórica de la satisfacción laboral**

Según Ben, Bauzá, Cruz y Calvo (2009) exponen que la satisfacción laboral está ligada de manera tradicional a la psicología del trabajo, lo cual ha ido desarrollándose y cambiando sus teorías a lo largo del tiempo. Dichos estudios han ayudado al mejoramiento de la economía.

El desarrollo del concepto del investigador Locke (1976) encuentra 3 diferencias en que las relaciona en las escuelas:

- **Escuela físico-económica.** Parte desde la idea de Taylor sobre la organización científica del trabajo. Los investigadores incluyeron los estímulos para los trabajadores, lo que no siempre obtiene beneficios para la empresa, pero sí crea un ambiente laboral satisfactorio.

- **Escuela psicosociológica.** Esto se origina con Mayo (1933), que le permitió comprobar que los factores de relaciones, los círculos de grupo tenían repercusión en las actitudes de los empleados, lo que podía ser cambiante si había más interacción entre ellos. Las relaciones entre los superiores y el grupo se orientaban en las inquietudes, formando así entre 1955-1960 la fase predominante entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral.
- **Escuela del desarrollo.** Se origina con la exposición de Herzberg (1979), y se relaciona con la teoría de Maslow (1954). Esta relación se basa en que la persona tiene dos tipos de necesidades: Higiene, que son físicas y psicológicas en las que labora; y las motivadoras que se dieron como similares. Estos requerimientos son recompensados de diferente manera.

Las necesidades de higiene: se cubre con tener un ambiente en óptimas condiciones, que permita que el trabajador se sienta cómodo, realizando su trabajo y lo pueda desempeñar de la mejor manera posible. Por otro lado, la motivación se puede dar con recompensas al buen rendimiento de productividad, eso satisface las necesidades del empleador como del empleado. El poder saciar estas dos necesidades permite que el trabajador pueda mantener su nivel de trabajo.

Estas tres exposiciones de ideologías ubican las distintas maneras de satisfacción laboral. Las condiciones físicas preparadas para un óptimo desempeño laboral, la importancia de la vigilancia eficaz a los grupos. El aspecto de desarrollo destaca los sentimientos de los empleados, de las labores

que son exigentes. Las particularidades del puesto de trabajo, responsabilidades, la cantidad de trabajo y la inspección a los procedimientos son importantes para comprender la satisfacción laboral, estas variables fundan un dominio fuerte.

### **2.2.3.3 La satisfacción laboral y su relación categorial**

La satisfacción laboral tiene como afín las actitudes y la relación con el comportamiento, los resultados tienden a ser de gran importancia para el desarrollo en la actualidad, siendo a su vez reconocido por los investigadores.

También la satisfacción laboral puede ser considerada como algo que define el grado de satisfacción de los requerimientos de los trabajadores y directivos de la empresa, ante las necesidades de los mismos, la actitud que ellos puedan tomar ante las decisiones socioeconómicas y técnicas que se crean o implementan.

Por tanto, las condiciones en las que se integran, debe de haber compromisos que integren a los trabajadores, en sus competencias laborales y acepten con responsabilidad las metas y retos que impone la empresa, del mismo modo que compartan valores, objetivos y que los hagan suyos.

Lo anteriormente señalado, se procede a considerar la importancia que se da al hombre en las organizaciones y naciones, pero para que no resulte contrario, se debe desarrollar actividades consecuentes para que logre una satisfacción general,

el hombre influye de manera significativa cuando recibe beneficios y recompensas por parte de la organización.

Diferentes estudios demuestran que hay relaciones positivas y significativas entre la satisfacción laboral y:

- Buen ánimo y una actitud positiva para su trabajo y entorno.
- Salud física y psíquica. El entorno laboral de presión u hostigamiento no permite un desarrollo eficaz al trabajador.
- Conductas laborales. Se halló relación entre la insatisfacción, rotación y ausentismo.

También fue definida por varias actitudes que un trabajador tiene en su empleo, los factores fueron la organización, compañerismo, remuneración, ascensos y condiciones de trabajo.

En vista a lo que se ha expuesto, la satisfacción laboral, idiosincrasia del empleo y su contexto en las que el trabajador cumple su labor influye en las condiciones de trabajo, tenemos como factores el entorno e interacción que existe entre ellos y su empleador, también influye el sexo, la edad, inteligencia, habilidades y experiencia en el trabajo, este último, la empresa no puede cambiarlo, pero le sirve para el grado de relatividad en la satisfacción de diferentes grupos de empleados.

La satisfacción laboral es conocida por varios autores, uno de ellos es Davis y Newstrom (1991) quienes llegaron a la conclusión que “es un conjunto de sentimientos y emociones favorable o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”.

#### **2.2.3.4 Factores determinantes de satisfacción laboral**

De acuerdo con Ben et al. (2009), los descubrimientos y conocimientos adquiridos tienen como determinantes para la satisfacción laboral: reto del trabajo, sistema de recompensas justa, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad entre el personal y puesto de trabajo.

##### **a. Satisfacción con el trabajo en sí- reto del trabajo**

Resaltar los estudios llevados a cabo en las características del puesto de trabajo. Hackman y Oldham emplearon un cuestionario llamado Encuesta de Diagnostico en el Puesto. Dicho examen se dio a empleados que laboraban en 62 diferentes puestos de trabajo, para ello se designaron cinco dimensiones centrales que son:

- **Variedad de habilidades**, se requiere un conjunto de habilidades para poder desarrollar en el trabajo la utilización de diferentes talentos y destrezas por medio del empleado.
- **Identidad de la tarea**, compromiso para poder ejecutar una asignación desde el principio hasta el final con un resultado óptimo para la empresa.

- **Significación de la tarea**, Es el mayor puesto que ejerce teniendo un mayor impacto en el trabajador, en el ambiente externo o interno de la empresa.
- **Autonomía**, el puesto proporciona independencia y reserva al empleado en su trabajo y la utilización de herramientas que requiera para realizar sus labores.
- **Retroalimentación del puesto mismo**, la labor que realice en su trabajo le permite al empleado adquirir información transparente y clara sobre su desempeño en el trabajo.

En cada una de estas dimensiones se ve claramente que el trabajo en el puesto que realice la labor puede verse afectada la satisfacción de un empleado.

Los trabajadores requieren que se les dé una oportunidad para demostrar sus talentos, habilidades y libertad para así poder realizar de manera óptima su labor; de esta manera, ellos sienten una mayor satisfacción y se esfuerzan al innovar sus actividades y cumplir con lo programado. También les sirve como experiencias y para poder ascender y pueda sentirse valorado por sus esfuerzos.

Se tiene que tomar en cuenta que el reto que se le imponga al trabajador tiene que ser de acuerdo a sus posibilidades, sino crearía en él, frustración y fracaso, disminuyendo su rendimiento.

## **B. Sistema de recompensas justas**

Este sistema tiene que ser percibido y aceptado como justo por parte de los empleados, no se debe permitir dudas, ni malos entendidos por parte de ellos, ya que eso ocasionaría insatisfacción.

### **- Satisfacción con el salario**

El salario que ellos reciban mensualmente, incentivos y gratificaciones que por ley le corresponden deben ser justa a su labor.

El área de departamento de personal debe de asegurar que los empleados se sientan satisfechos con sus remuneraciones y los incentivos que reciben, ya que eso permite que la empresa tenga una productividad de forma ascendente. Varios estudios han demostrado que la falta de satisfacción depende mucho del salario que ellos reciban para que los trabajadores se sientan motivados y poder cumplir adecuadamente con su trabajo. Ellos deben de sentir que su salario es justo para lo que su trabajo le demande.

### **- Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Los ascensos dan oportunidad para que el trabajador crezca profesionalmente, adquiriendo responsabilidades e incrementado también su estatus social. En este sistema también es importante sentir, que es justo el ascenso de un trabajador para poder estar libre de ambigüedades para la satisfacción de los mismos.

La insatisfacción puede dañar la productividad de la empresa y producir una disminución de calidad, disminuye también el desempeño, aumenta las quejas, las faltas sin justificación, renuncias o buscar otro empleo.

### **C. Condiciones favorables de trabajo**

Vemos que a los empleados les agrada su ambiente de trabajo, les interesa esa seguridad laboral que les ayuda a sentirse protegidos para cualquier eventualidad. Un ambiente en óptimas condiciones y adecuado, les ayuda a un mejor rendimiento laboral y favorecerá también a la empresa.

Otro punto a considerar es la organización que tiene la empresa, este método será percibido por el trabajador y manifestado por el ambiente en que trabaja, también ayudará a cumplir con las metas personales y organizacionales, siempre y cuando no tengan diferencia. Estas influyen también en el siguiente punto.

### **D. Colegas que brinden apoyo- satisfacción con la supervisión**

La interacción que exista entre el empleador y su jefe es de vital importancia para la satisfacción de ambos.

Según estudios se dice que los líderes condescendientes y considerados tienen empleados con mayor rendimiento a comparación con líderes autoritarios que infunden miedo y desconfianza.

Sin embargo, el empleado y el líder se distinguen por sus prioridades. Posiblemente, el tener a un líder atento y tolerante tenga mayor aceptación en

empleados con baja autoestima debido a que tienen que ser dirigidos por él o si tienen que laborar en puestos no agradables para ellos de la misma forma tendrán que enseñarles el trabajo que tienen que realizar. Cuando un líder no tiene en claro sus funciones, crea un ambiente de incertidumbre en los empleados, ya que ellos no tienen quién les aclare sus dudas, preguntan con referente a su labor.

También podemos ver que los trabajadores cuando no tienen bien definido su trabajo, les resulta complicado poder realizarlos, es ahí donde prefieren un líder que los presionen a poder alcanzar sus metas con desempeño. Entonces vemos que un líder comprensivo que retroalimenta la capacidad de sus trabajadores de manera positiva, escuchando sus preguntas o dudas, demostrando interés hacia ellos y les permita sentirse integrados en la organización.

### **E. Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Goncalves (2000) indica que existe un acuerdo entre la personalidad y la ocupación, que da como fin mayor satisfacción, por lo tanto demuestran sus talentos y habilidades para cumplir con sus trabajos. Esto también hace que se generen más probabilidades para que los empleados tengan más éxito en realizar su trabajo. Asimismo, esto genera satisfacción en ellos.

#### **2.2.2.5 Mejoría de la satisfacción laboral**

Para determinar que un grupo de empleados se encuentren descontentos, se debe determinar las razones de su desconformidad. Por lo tanto se exponemos algunas de las causales: baja supervisión, deficientes condiciones de trabajo, falta de

seguridad en el empleo, remuneraciones no equitativas, falta de oportunidades, malas relaciones interpersonales. Existen empleados que desean tener un buen desempeño, pero esto se ve interrumpido cuando no existen los materiales o recursos para él mismo. A veces resulta complicado poder descubrir las insatisfacciones del empleado, ya que ellos no suelen ser sinceros, pueden decir algo distinto a lo que realmente les molesta. Por ejemplo: Quejarse por las condiciones de trabajo o decir que la comida de la cafetería tiene problemas en salubridad. Cuando en realidad los problemas son una supervisión desconsiderada.

El uso de cuestionarios anónimos o buzón de sugerencia es un buen método para que ellos encuentren la manera de expresarse sin ser evidenciados, ya que ellos temen a las represarías.

Es importante poder entrevistar al empleado para saber qué problema lo aqueja, el supervisor tiene que tratar la conversación de manera que el empleado se sienta en confianza de poder expresar su molestia, y poder encontrar soluciones, es importante también no diagnosticar en ese momento, ya que él podría tomarlo como una crítica. El supervisor debe animar al empleado para que ejerza una confianza entre los dos. De esta forma evita que el empleado se ponga a la defensiva e incluso hace que se relaje y, asimismo, él expondrá sus problemas y encontrará las soluciones. Sin embargo, si el problema ya es con otros empleados, tendrían que tomarse otras decisiones que tienen que ver con el cambio de puesto. Finalmente es importante saber que existen ciertos problemas psicológicos que los superiores no

están capacitados, en estos casos, el empleado debe ser derivado a un consejero profesional.

El investigador Pinilla (1982) expresa lo siguiente:

“Es de suma relevancia y compromiso que las empresas, los supervisores en todos los niveles investiguen a los trabajadores, el nivel de satisfacción o en todo caso, insatisfacción que pueda haber en dicha empresa. Por ello debe de analizarse actitudes de gerentes y empleados. Del logro que se tenga en la recopilación del saber el objetivo de las actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción de los empleados, dependerá de la eficacia del producto final, logro final de cada empresa exitosa, obteniendo el más decisivo y pronto estímulo laboral.

En la conducción de empresas es vital el gestionar correctamente el personal, aplicando justamente y satisfactoriamente de selección de personal. Además no se logra sin saber la conducta, conocimiento de empleadores, ni el lugar donde vive o el medio laboral. Para administrar el personal y gestionar la empresa es necesario conocer la importancia y lo amplio del pensamiento y actitud humano, sin mencionar lo imprevisible. Los impulsos, que por el cual deciden actuar, es un sentido o es otro, estas actitudes predeterminan estos motivos, opiniones, ideas e incluso los negocios. Es de vital importancia conseguir no solo las condiciones en las que se realice el trabajo, proporcionen la satisfacción del personal, sino también que los trabajadores perciban, experimenten y gocen la suprema satisfacción”.

Según lo señalado por Pinilla en su enfoque humanista, muy interesante, plantea la probabilidad de hallarse en el panorama de los trabajadores, probar lo que siente cuando están en un trabajo favorable y desfavorable y la forma en que algunas condiciones así como pueden beneficiar, también se presentan obstáculos en la labor que se realiza. Sin embargo, esta propuesta del autor se limita para poder ser generalizada de manera real.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **2.3.1 Clima laboral**

Mucha gente busca complacer sus gustos económicos, sin embargo, también busca desarrollarse personalmente, esto les sirve como motivación para su rendimiento, sus anhelos y proyectos que tenga a lo largo de su vida.

Al hablar de desempeño laboral, toda persona se preocupa por tener un trabajo y cubrir su situación económica y también busca desenvolverse profesionalmente. El querer sobresalir hace que la persona se motive y mejore su rendimiento, por lo tanto, esto determinará la percepción del sujeto, sus deseos y objetivos personales.

##### **2.3.1.1 Nociones de clima laboral**

Forehand y Gilmer (1965) mencionan que son un grupo de particularidades de una organización, permanentes y medibles, que se diferencian entre una empresa con la otra, con estilos diferentes, normas y medio ambiente fisiológico. Solo que en su campo dejan que otros intervengan en su percepción personal, lo primordial son

algunos rasgos característicos.

Heilregel y Sloorum (1974) citado por Palma (2004) menciona que el ambiente laboral se vincula con las características de la estructura, tamaño y liderazgo. El ambiente depende de la organización, si la empresa es grande también lo será su burocracia, eso permitirá tenga un bajo compromiso por parte de sus empleados, la tecnología simple y grupos pequeños hacen que tenga un clima positivo, líderes con orientación permite un ambiente de conformidad.

Hall (1996) define que el ambiente laboral es un grupo de características del ambiente organizacional que tiene que ver con el comportamiento del trabajador las cuales son observadas directa o indirectamente.

Goncalves (1997) indica que el clima organizacional es “la perspectiva de la organización y secuencia que asimila el trabajador dentro de su entorno laborales así que, hace mención a las particularidades del sistema organizacional que se involucra en la motivación de los participantes de la empresa dando como resultado un buen clima laboral el cual repercute en el comportamiento.

Robbins (2000) señala que una cualidad del ambiente de una empresa hace referencia al término clima laboral, la cual se ve en el comportamiento de los trabajadores. Para que una persona rinda adecuadamente debe sentirse cómodo en el área que se encuentra.

Brow y Moberg (1990) indican que el medio interno de una institución está compuesto por ciertos caracteres, los cuales hacen referencia al clima laboral, y son observados por los jefes que la conforman.

En cambio Calva y Hernández (2004) señala que es el lugar físico donde se desenvuelve un trabajador para alcanzar los objetivos de la empresa. Un mal clima laboral nos dará como resultado un bajo rendimiento y conflictos.

Schneider y Reichers (2001) citado por Palma (2004) mencionan que un apropiado clima laboral es un espacio adecuado en el medio humano y físico en el cual se integran a una persona, grupo de personas y la organización para alcanzar sus objetivos. El valor que da el trabajador a la situación depende del nivel de interacción que dará como resultado comparado lo social y luego se obtendrá un mejor consenso.

Palma (2004) expresa sobre clima laboral la forma cómo se siente el trabajador con respecto al ambiente organizacional, viéndose involucrado en la realización profesional según el área de trabajo, la supervisión, la comunicación con sus colegas y las condiciones que faciliten su labor.

Litwin y Stringer (1968) citado por Palma (2000) explica que en una organización existen nueve dimensiones que se desarrollan de la siguiente manera:

- **Estructura:** es cómo observan los superiores de una institución sobre las normas, procedimientos, limitaciones y trámites que enfrenta el trabajo que realiza una persona. La organización se enfoca en un trámite burocrático que tiene que ver mucho con las condiciones del trabajo, el informe y la baja estructuración del lugar.
- **Responsabilidad:** es el sentir y la toma de decisiones del empleado al integrarse en la organización. Muchas veces la supervisión que se le da es monótona y no estrechan lazos de diálogo. No está en un contacto comunicativo con su propio jefe, sin embargo la supervisión es doble.
- **Recompensa:** Percepción de los miembros en la adecuación de la recompensa por el buen trabajo. Medida que usa la organización, más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Es el querer cumplir con las actividades que se ordenan en su trabajo. la organización permite que el trabajador plantee riesgos y logre cumplir las metas señaladas.
- **Relaciones:** Es cómo el empleado observa el ambiente de su trabajo y la interacción social que debe haber entre los jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Todos los miembros de la organización sienten un espíritu emotivo de apoyo por parte de los directores dentro del grupo. hay un énfasis en el grupo de ayuda mutua, tanto los directivos con los empleados.
- **Estándares:** Percepción de los miembros acerca del énfasis sobre la organización sobre las reglas del rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento grato de aceptación tanto compañeros como superiores, no temen enfrentar y solucionar dificultades que se presenten.

- **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización, representa un elemento importante y valioso del grupo de trabajo. Sensación de compartir objetivos personales con organizaciones.

### 2.3.1.2 Teoría del clima laboral

Likert (1967) citado por Palma (2004), expone en su teoría que la conducta de los empleados tiene que ver claramente con las actitudes y el proceder administrativo, con esto vemos que el reaccionar de los empleados depende de la percepción que ellos sientan.

Likert expone tres tipos de características que tiene que ver con una organización y son:

1. Variables causales: son aquellas variables independientes que están dirigidas a enseñar que la organización se desarrolla y a su vez obtiene resultados. Podemos ver que también depende de su estructura y administración.
2. Variables intermedias: están dirigidas a ver el nivel de estado interior de la organización, viendo sus motivaciones exteriores, la toma de decisiones, su rendimiento y la comunicación. Los expuestos son de un inmenso valor para los procesos de la organización.
3. Variables finales: nace de las variables causales e intermedias, está orientada al resultado obtenido por la institución, como: ingresos, productividad y pérdida.

Gil-Monte y Peiró (1997) para ellos un excelente clima laboral agradable y beneficioso se lleva a cabo por un proceso que se forma entre los empleados de una organización, en un contorno de componentes de aprendizaje, o al interactuar y socializar respetándose unos a otros con valores y normas de conducta.

### **2.3.2 Satisfacción laboral**

Palma (1999) precisa que la satisfacción laboral muestra la conducta del empleado en su trabajo, con retribución, seguridad, progreso, también ve si el trabajo disponible se adecue al trabajador sobre todo en lo que necesite en valor y características.

Davis y Newstrom (1991) indican que la Satisfacción laboral viene a ser un cúmulo de emociones y sentires que favorecen o desfavorecen a la empresa”, dando como fin una respuesta afectiva a su trabajo.

La satisfacción laboral es la acción donde la persona se desenvuelve en su área laboral, esta actitud del personal que labora se basa en la formación diaria como son sus creencias y valores manifestó Robbins en 1998.

Blum y Naylor (1992) mencionan que la satisfacción laboral es el deseo que espera una persona de los demás hacia él, teniendo como resultado las actitudes individuales referidas a la moral como factor de grupo, esta satisfacción es la unión de aspiraciones o tensiones y necesidades, estas aumentar o disminuir el grado de satisfacción del trabajador con su puesto.

Cuando un individuo se encuentra cómodo en su trabajo y recibe apoyo adecuado, este desarrollará capacidades que ayudarán a mejorar su rendimiento. Por otra parte, la supervisión, las políticas institucionales, condiciones adecuadas de trabajo, cargo y seguridad en este, y todo lo que tenga relación al salario son los factores de insatisfacción o factores de higiene, pues estos causan malestar según Herzberg (1979).

Koontz, Donnell y Welhnhch (1985) define que la satisfacción en el trabajo se puede dar por una motivación de la empresa hacia cada individuo, haciendo que estos muestren interés e ímpetu en su labor reforzando su moral.

### **2.3.2 Clima organizacional**

Reinoso y Araneda (2007) definen el concepto del clima como un conjunto de elementos determinantes para una visión general de la institución. Según Malcolm et al. (2005) señala que los componentes son:

- Ambiente físico: Abarca las instalaciones del lugar de trabajo, equipos, color de pared, temperatura, contaminación, entre otros.
- Características estructurales: está considerado la dimensión de la empresa, su estructura y el tipo de dirección donde se encuentra ubicado.
- Ambiente social: interacción entre los trabajadores, pleitos entre los compañeros o departamentos, diferencias sociales y comunicación, entre otros.
- Características personales: tenemos las aptitudes y actitudes del personal, estimulaciones, confianzas, etc.

- Comportamiento organizacional: compuestos por el cargo, la ausencia, rotación, satisfacción laboral, preocupaciones, entre otros.

Este conjunto de elementos son determinantes para el clima de la organización, dependiendo de la observación que tenga en sus colaboradores. El clima laboral es un resultado de interpretación de los sentidos que hay en ella, tanto en los colaboradores como en la organización misma.

Los componentes organizacionales crean un clima específico que resulta de la percepción por parte de sus miembros. Finalmente, el resultado del ambiente depende de las actitudes de ellos mismos, como: en la calidad de servicio, eficiencia, eficacia, desempeño laboral que prestan en la organización.

Según Tagiuri (2001) citado por Palma (2004) expone que el clima organizacional interviene en el sistema, en las motivaciones que producen el comportamiento, que a su vez trae consecuencia en la organización, tales como: rotación, productividad, productividad, etc.

### **2.3.3 Cultura organizacional**

El clima organizacional también interviene en la cultura de la misma, en la conducta, creencias y valores que comparte los colaboradores. Ellos establecen su cultura en ese sentido, el clima organizacional cultiva un dominio directo, ya que las percepciones o intuiciones de las personas establecen los mitos, creencias

valores y conductas. La cultura es un sistema que comparte un gran significado por parte de los miembros de la organización.

Entre ellos existen los siguientes elementos:

- Identidad de grupo: si el grupo trabaja las actividades juntas, o las trabajan de manera separada.
- Perfil de decisión: si se da prioridad a los recursos humanos o a las actividades.
- Integración: En este caso los miembros del grupo trabajan en compañerismo o son independientes.
- Control: si hubiera un régimen excesivo o si se enseña a tener autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: Esto se da cuando se crea un ambiente o no se da la creatividad e innovación o en todo caso, la decisión para realizar las labores ordenadas, etc.
- Criterios de recompensa: si se sustentan en la capacidad de rendimiento o la preferencia que se tiene aquello que mayor antigüedad.
- Tolerancia al conflicto: si se crea un ambiente de tensión en el crecimiento de la organización.
- Perfil de los fines o medios: si la administración da prioridad a la intención de acercarse a sus colaboradores.
- Enfoque de la organización: se presenta si la gerencia está dirigida, o solo está enfocada en lo externo o interno de la institución.

Las culturas permiten facilitar u obstaculizarla solución de los problemas en relación a la integración o adaptabilidad interna. La integración interna es forma

que adquiere una empresa para lograr la efectividad y bienestar a una adaptación óptima.

Dichos conceptos, individualmente son distintos. En cambio la adaptación externa es un grupo actividades que deben de intercambiar los miembros, porque es indispensable para la superación en su entorno. Entre ellas también encontramos: la misión, los objetivos, la planificación estratégica, los medios, criterios entre otros. En tanto, la integración interna implica la relación que debe haber entre los miembros de una institución así como el lenguaje, el límite grupal, criterios de inclusión, exclusión de los colaboradores, el sistema, también interviene con las recompensas, sanciona actitudes, castigo, actos, compartimientos, etc.

Este total de aspectos solicitan un consenso, donde se prueba la efectividad del logro, donde la misión sostiene el beneficio de los colaboradores en la institución o por lo contrario, la cultura no aportará en su desarrollo. Un adecuado clima organizacional y una cultura actualizada facilita el compromiso de los colaboradores que facilitan el desarrollo de la organización, a la vez también produce estabilidad porque tienen el ritmo adecuado, se sienten conformes con su labor, sienten gusto por su trabajo y tendrá sin duda más productividad. Los reconocimientos y bonos que se obtengan, serán el resultado de sus esfuerzos, del compañerismo e integridad entre ellos. Finalmente, el clima y la cultura organizacional están directamente ligados; si uno está dañado, el otro también.

#### **2.3.4 Productividad laboral**

El ser humano es biopsicosocial, ya que dependen de su salud física y felicidad, su accionar depende de sus emociones y su entorno social, depende del ambiente donde se encuentre, su bienestar y tranquilidad no puede estar sujeta a una situación de tensión porque ello son reflejo de sus sentimientos o deseos.

No podemos asegurar que el comportamiento de una persona sea constante, ya que depende de la actitud que tenga de sus emociones, voluntad, responsabilidad, aceptación a sus problemas, de la vida que lleve, de la rutina a la que se someta, la salud proviene, entonces, de cómo afronta estos valores en su vida, de sus relaciones e interacciones con otras personas, esto también influye en la sociedad, en temas educativos, legales, políticos, económicos.

Para que el ambiente laboral origine una buena salud emocional, se debe crear un clima de confianza y seguridad que elimine sentimientos y actitudes que nos favorezcan a la empresa o algunos de los integrantes de la misma. Se debe sentir útil, e integrado, cada uno de ellos debe sentir que son importantes para la organización.

Un ambiente positivo general, el cumplimiento de metas trazadas por la organización, esto se genera por el compromiso que se tiene antes ella. Por el contrario, un clima negativo trae pérdidas. Así como un ambiente de trabajo hostil que en ocasiones trae conflicto entre ellos, en el rendimiento y ausencias sin justificación (Aaron y Sawitzk, 2006).

La insatisfacción se manifiesta de varias maneras, una de ellas es la vacilación laboral, que trae consigo inestabilidad, titubeo, alteración, el deseo de cambiar de trabajo, el no cambiar esos sentimientos, puede hacer que se convierta en una frustración.

La deficiente calidad de una organización en el clima laboral, daña psicológica y físicamente la salud de los empleados, estos son elementos peligrosos que pueden originar malas decisiones, esto también se manifiesta de la siguiente manera, ausentismo en el comportamiento, conducta evasiva; cuando alguno de estos comportamientos se manifiesta en la persona, al inicio se puede revertir con un resultado a corto plazo o puede manifestarse en un mayor grado por depresión a causa del cansancio. (Aaron y Sawitzk, 2006; Boada, Vallejo y Agullo, 2004).

### **2.3.5 Alta dirección y liderazgo**

En una organización los directivos tiene un rol muy importante en el reforzamiento del clima y la formación del clima y cultura de la organización, ellos determinan qué prioridades existen, como el medir, atender y controlar cuando se presenta una crisis empresarial, planifican y adiestran la selección y jubilación de los empleados.

Otras formas que se complementan para la creación del clima y cultura son: el modelo de la estructura, la organización, la información que se brinde de la empresa y que son de importancia, etc. Estos requisitos contribuyen las actitudes y los modos que permitan también, probar su efectividad y así pasar a a formar parte del clima y cultura organizacional.

### **2.3.6 Socialización de la cultura y del conocimiento organizacional**

Este proceso de organización trae valores normas y contenidos esenciales de su propio clima y cultura, que se transmite a los nuevos empleados. Esto tiene dos fases: la primera es la integración del miembro a los procesos y normas de la empresa a los cuales se va adaptar, y la segunda es cuando el nuevo miembro que se integra al grupo expresa sus propias reglas y valores en la cultura organizacional.

Su objetivo primordial de este proceso es unir a nuevos miembros de la organización para que entre ellos se transmita y se mejore la cultura con miras a desarrollar un ambiente favorable y perpetuo. El clima organizacional es crucial en el proceso de socialización entre los miembros. La cultura y el conocimiento de la organización es señal de éxito.

Los activos más relevantes dentro de una organización en el dominio del conocimiento. Su misión es gestionar apropiadamente, generando mayor productividad y riqueza para alcanzar con éxito una mejor postura en el mercado, que permite tener un prestigio dentro del ámbito empresarial.

Nieves y León (2001) expresan que la búsqueda, adquisición y transmisión del conocimiento es fundamental para acrecentar la competitividad y productividad, sin embargo, si se desarrolla con destreza y voluntad, será beneficioso para ambos.

El generar conocimiento no solo es una ventaja competitiva, depende de la cantidad mayor cantidad de conocimientos que se desee adquirir y guardar, sino

que también depende de las condiciones de higiene, seguridad y salud que se transmita a los colaboradores, eso permitirá que se brinden una calidad de servicio a nivel organizacional. Por tal motivo, el clima organizacional examina la prosperidad, la alegría y satisfacción de los empleados como seres humanos y no como un empleado más que está sentado en su puesto de trabajo. Esto hace que la personas se vuelvan competitivos dentro de la organización.

El hombre se deja influir bajo el espacio en el que le rodea, eso tiene un aspecto determinante en su vida y en su trabajo. Las empresa que prestan atención a este clima, le dan prioridad al ambiente donde se desempeña sus colaboradores para generar en ellos confianza y sobre todo rendimiento, y no permitan el rechazo o el egoísmo que pueda surgir en cualquier momento afectando a la empresa de manera directa.

Vemos que existe una necesaria conexión entre la información, conocimiento, tecnología, los recursos, la gestión de seguridad, cultura, infraestructura, clima y cultura organizacional, estos componentes con esenciales para el correcto proceso del sistema (León, Ponjuán y Rodríguez, 2006).

Un buen clima organizacional aumentará la iniciativa para negocios, nuevos proyectos y solución de problema que se requiera en un determinado tiempo, así como también crecerá la competitividad. Para esto tenemos ciertos puntos importantes:

- Fortalecer en la organización las actividades de buena salud.

- Soporte a la participación de los trabajadores y de la gerencia de manera activa, con sentido de inclusión.
- Controlar la salud de los trabajadores, como factores de riesgo para el buen rendimiento.
- Motivar la seguridad, salud y protección del medio donde laboran.
- Que todos tengan el mismo conocimiento para el progreso de la empresa que permita tener calidad de vida y emprendimiento con protección a los nuevos proyectos.

Según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) el hablar del clima organizacional es necesario e imprescindible para poder conocer los deseos, sentimientos de los trabajadores que permitan tener un mejor ambiente laboral. El clima organizacional está enfocado en el cambio planificado, donde todos desarrollen su labor de una manera eficaz. El cambio incluye también un trabajo arduo pero es sirve para que todos estén orientados a una misma meta. Dicho cambio se da de manera paulatina donde se diagnostica la mejor manera.

Existen varios tipos de clima organizacionales, la percepción de la administración, jefes, subordinados, empleados, se da de acuerdo a los niveles de la organización. La fortaleza de toda empresa está en el capital humano, sin ello no hay crecimiento. Por eso mismo es de vital importancia un buen clima organizacional para el desarrollo de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Esta investigación realizada es básica, se denomina también pura o fundamental, la cual tiene como caracterización ampliar y profundizar nuestro conocimiento de la realidad, que permite a su vez, en esta tesis, contribuir con el clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015.

#### **3.2 Diseño de investigación**

El estudio realizado en esta investigación fue de tipo descriptivo, transversal y correlacional.

Descriptiva, por lo que se explica con claridad el actuar de las variables comprometidas, como son: clima organizacional, y la satisfacción laboral de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna -2015.

Transversal, porque reúne datos adquiridos para la investigación en un tiempo único.

Correlacional, se debe a que la investigación tiene que relacionar con las variables señaladas, en este estudio: clima organizacional y satisfacción laboral.

### **3.3 Población y muestra**

En la aplicación de la prueba en sí, el universo poblacional de la investigación fue constituido por todos los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna. La población fue conformada por 27 personas, incluidas en el proceso de aplicación de encuestas.

#### **Tabla 3.**

##### *Población de la investigación*

Dependencias	Total de Trabajadores
Jefe de la Unidad Territorial	1
Coordinador del Servicio de Cuidado Diurno	1
Especialistas	9
Acompañantes Técnicos	14
Administrativos	1
Educadores	1
Total	27

Fuente: Programa Nacional Cuna Más de Tacna, año 2015.

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

#### **3.4.1 Técnicas**

En la investigación se emplearon las siguientes técnicas: la encuesta y el análisis de contenido.

En la recolección de los datos se utilizó la encuesta, la cual está orientada a recabar la información del presente estudio, tanto para el clima organizacional como para la satisfacción laboral de los empleados del Programa investigado. A las variables se les determinó unas dimensiones con indicadores que fueron las preguntas y sus respuestas, dichas encuestas fueron realizadas en la escala de Likert.

### **3.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

Al unir la información recabada en la investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

Para calcular y medir las variables de esta investigación se utilizó la percepción de los trabajadores del Programa en el año 2015 sobre Clima organizacional que caracteriza a la institución, para ello se utilizó la Ficha Técnica del anexo 01. Mientras que para medir la percepción sobre el factor de satisfacción laboral, que prevalece en la institución, se utilizó la Ficha Técnica del anexo 02.

### **3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para esta parte del proyecto se utilizó el método analítico e inductivo, de esta manera medimos las variables de la investigación.

#### **3.5.1 Método**

Los datos obtenidos se ordenaron y clasificaron para posteriormente tabularlos en tablas de distribución porcentual. Dichas tablas son explicadas

cuantitativamente y cualitativamente.

#### **a. Cuestionario 1**

##### **Ficha técnica del cuestionario** (Ver anexo 01)

- **Objetivo del cuestionario:** Medir la percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015, sobre el clima organizacional que caracteriza a la institución.
- **Autor:** Ing. Doris Rosario Huamán Loaiza
- **Año de edición:** 2009
- **Forma de administrar:** individual
- **Tiempo:** 20 minutos (aprox.)
- **Lugar de ejecución:** Para recolectar la información de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015 se diseñó un instrumento relacionado al tipo de clima organizacional que se aplica en la institución.
- **Características del instrumento:** El instrumento está conformado por 12 ítems los que fueron tratados en cuatro apartados que a continuación se detallan:
  1. Clima tipo Autoritario – Explotador: constituido por tres ítems.
  2. Clima tipo Autoritario – Paternalista: cuenta por tres ítems.
  3. Clima tipo Participativo – Consultivo: incluye por tres ítems.
  4. Clima tipo Participativo – en grupo: constituida por tres ítems.
- **Calificación:** La calificación de las respuestas se dio teniendo en cuenta la escala de cero (0) a cuatro(4) puntos:

- Siempre =4
- Frecuentemente =3
- Ocasionalmente =2
- Raramente =1
- Nunca =0

- **Valoración:** Se utilizó el procedimiento de Baremo para la valoración de las encuestas.

## **b. Cuestionario 2**

### **Ficha técnica del cuestionario** (Ver anexo 02)

- **Objetivo del cuestionario:** Medir la percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015, sobre el factor de satisfacción laboral que prevalece en la institución.
- **Autor:** Ing. Doris Rosario Huamán Loaiza.
- **Año de edición:** 2009
- **Forma de administrar:** individual
- **Tiempo:** 20 minutos (aprox.)
- **Lugar de ejecución:** Para recolectar la información de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015 se diseñó un instrumento relacionado al factor de satisfacción laboral que prevalece en la institución.
- **Características del instrumento:** El instrumento está conformado por 15 ítems los que fueron tratados en cinco apartados que a continuación se detallan:

Reto del trabajo: constituido por tres ítems.

1. Sistema de recompensas justas: cuenta por tres ítems.
2. Condiciones favorables de trabajo: incluye por tres ítems.
3. Colegas que brinden apoyo: constituida por tres ítems.
4. semejanza entre la persona y su lugar de trabajo: constituida por tres ítems.

- **Calificación:** La calificación de las respuestas se dio teniendo en cuenta la escala de cero (0) a cuatro(4) puntos:

- Siempre =4
- Frecuentemente =3
- Ocasionalmente =2
- Raramente =1
- Nunca =0

- **Valoración:** Se utilizó el procedimiento de Baremo para la valoración de las encuestas.

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

**4.1 Presentación de los resultados**

**4.1.1 Tratamiento estadístico de los tipos de clima organizacional que caracteriza a los trabajadores de Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015**

**Tabla 4.**

Tipos de Clima Organizacional de los Trabajadores del Programa nacional Cuna Más de Tacna-2015

Tipos de Clima Organizacional	Trabajadores Frecuencia	%
Autoritario explotador	4	14,81
Autoritario paternalista	7	25,93
Participativo consultivo	10	37,04
Participativo en Grupo	6	22,22
Total	27	100,00

Fuente: Encuesta



Figura 1. Tipos de clima organizacional que caracteriza a los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015 según percepción de los trabajadores.

### **Análisis e interpretación**

Teniendo en cuenta la tabla 4 y figura 1 se fundamenta los datos obtenidos en la percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015, sobre los tipos de clima organizacional, se observa que del 100% de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más, el 37,04% tuvo un clima de tipo participativo – consultivo, el 25,93% presentó un clima autoritario paternalista, el 22,22% tuvo un clima participativo en grupo y un 14,82% autoritario explorador.

Por lo tanto, sí existe un alto porcentaje de la percepción del clima organizacional de tipo participativo – consultivo; esto significa que hay confianza condescendiente en sus trabajadores, la mayoría de las decisiones son tomadas por el cargo más alto, pero los subordinados también tienen la

autonomía para tomar decisiones en los bajos niveles, donde hay un ambiente activo y sus objetivos tiene que ser logrados por la administración que realizan.

Asimismo, el 25,93% percibe un clima organizacional de tipo autoritario paternalista, en una proporción menor al tipo de clima participativo – consultivo, por lo que su trascendencia no deja de ser poco significativa. El 22,22% percibe un clima organizacional de tipo participativo en grupo donde la dirección expresa una plena confianza en sus trabajadores entablando una comunicación ascendente, descendente y lateral, motivando la participación, planteando los objetivos y mejoras que se debe realizar en el trabajo.

Finalmente se tiene que el 14,81 % de trabajadores del Programa Nacional Cuna Más perciben un clima organizacional de tipo autoritario explorador, siendo menor a la proporción del 100% pero que no deja de tener importancia en la gestión.

Se concluye, por lo descrito, que el clima organizacional que caracteriza al Programa Nacional Cuna Más en la región Tacna, es de tipo participativo - consultivo.

**4.1.1.1 Prueba de independencia de los tipos de clima organizacional del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015, según la percepción de los trabajadores**

**Tabla 5.**

Prueba de Independencia de los tipos de clima organizacional: percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna-2015.

Tipos de clima organizacional	Trabajadores directivos	No Directivos	Total
Autoritario explotador	1	3	4
Autoritario Paternalista	1	6	7
Participativo Consultivo	0	10	10
Participativo en Grupo	0	6	6
Total	2	25	27

Fuente: Encuesta

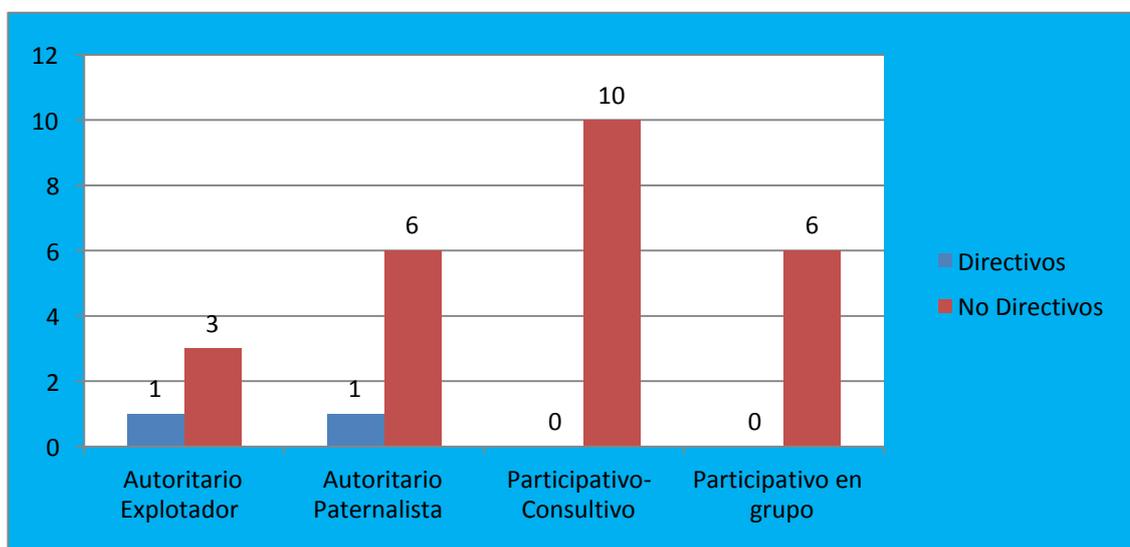


Figura 2. Tipos de clima organizacional vs tipo de trabajador, del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015 según percepción de los trabajadores

## A. Prueba estadística de Ji cuadrada

### a) Formulación de hipótesis estadísticas

Ho: Los tipos de clima organizacional sobre la percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna-2015, son independientes.

H1: Los tipos de clima organizacional sobre la percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna-2015, son dependientes.

### b) Tipo de prueba

En este estudio resulta provechoso elaborar una prueba unilateral cola a la derecha.

### c) Nivel de Significación

Se ha obtenido un nivel de significación del 5%.

### d) Distribución apropiada para la prueba

Se utilizó la distribución muestral de Ji cuadrado.

### e) Los grados de libertad

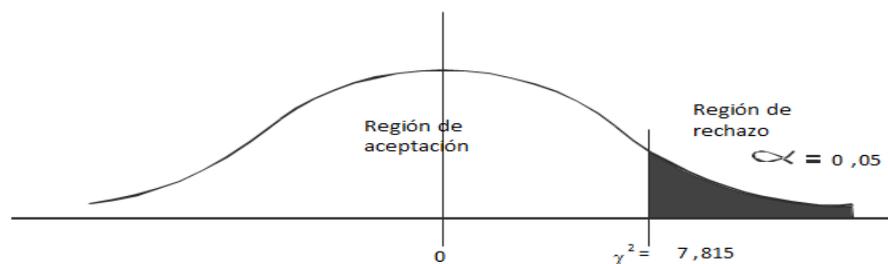
$$GL = (2-1)*(4-1)$$

$$GL = 3$$

### f) Estadístico Ji en tablas

$$\alpha = 0,05 \quad X^2 (3) = 7,815$$

### g) Esquema gráfico de la prueba



**h) Datos para el cálculo estadístico de la prueba**

Ver tabla 7.

**j) Matriz de operaciones auxiliares**

**Tabla 6.**

Matriz de operaciones auxiliares

¡ Cálculo de la fórmula	Trabajadores Directivos	Trabajadores No directivos	Total
Autoritario Explotador	1,671296296	0,133703704	1,805
Autoritario Paternalista	0,447089947	0,035767196	0,48285714
Participativo Consultivo	0,740740741	0,059259259	0,8
Participativo en grupo	0,444444444	0,035555556	0,8
Total	3,303571429	0,264285714	3,56785714

$$x^2 c = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

$$x^2 c = 3,567$$

**k) Regla de decisión**

Si  $x^2 c \leq 7,815 =$  Se acepta la  $H_0$

Si  $x^2 c > 7,815 =$  Se acepta la  $H_1$

**l) Contraste de resultados**

$$x^2 c = 3,567$$

$$x^2 t = 7,815 \quad \alpha = 0,05$$

**A. Justificación y decisión estadística**

Calculado el estadístico Ji cuadrado vienes hacer < al valor crítico adquirido en la tabla ( $3,567 < 7,815$ ), por lo expuesto se acepta la hipótesis alterna. Este

resultado comprueba un nivel de confianza del 95%, es decir, que los tipos de clima organizacional según la percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015 son independientes. Este resultado nos permite concluir que los trabajadores son inherentes a sus hábitos, costumbres y formación.

#### **4.1.2 Tratamiento estadístico de los factores de satisfacción laboral que prevalece en los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015.**

**Tabla 7**

Factores de satisfacción laboral de los trabajadores del programa nacional Cuna Más-2015

Factores de la Satisfacción Laboral	Trabajadores Frecuencia	%
Reto de Trabajo	9	33,33
Sistema de recompensas justas	2	7,41
Condiciones Favorables de trabajo	4	14,82
Colegas que brinden apoyo	6	22,22
Semejanza entre la persona y su lugar de trabajo	6	22,22
Total	27	100.00

Fuente: Encuesta

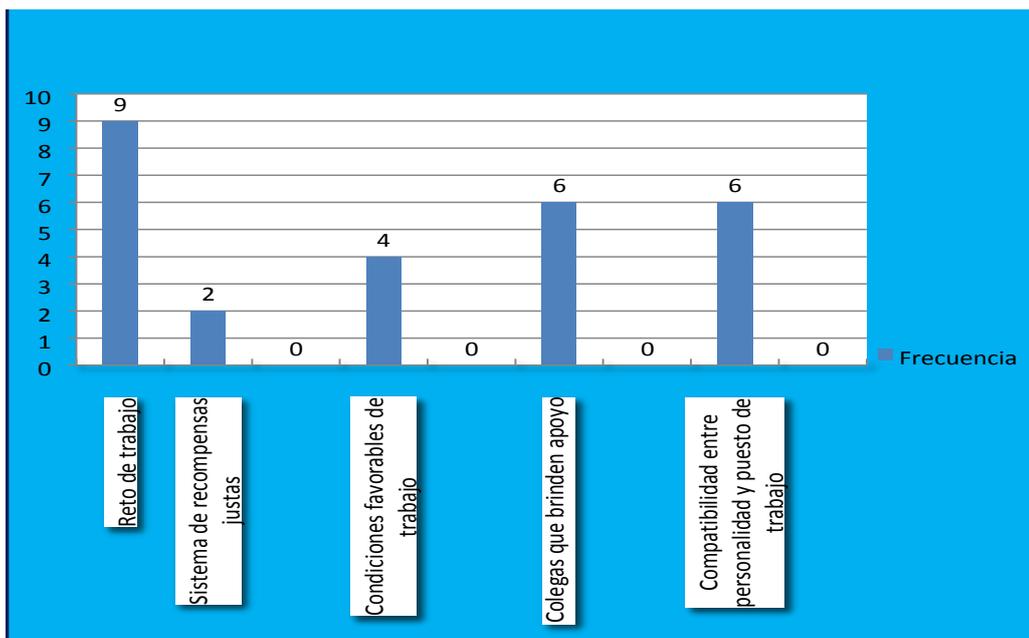


Figura 3 Factores de Satisfacción Laboral que prevalece en los Trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de TACNA – 2015, según percepción de los trabajadores

### Análisis e interpretación

En la tabla 7 y figura 3, que reúnen los datos que corresponden a las percepciones de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna, sobre los factores de satisfacción laboral, se observa que del 100 % de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más, el 33,33 % presenta el factor de satisfacción laboral de reto de trabajo, el 22,22 % un factor de satisfacción laboral de colegas que brindan apoyo y otro 22,22 % que indica que el factor que prevalece es el de compatibilidad de la personalidad y el puesto de trabajo, el 14,82 % se inclina por el factor de condiciones favorables de trabajo y el 7,41 % por el factor de sistemas de recompensas.

Existe un alto porcentaje de la percepción de los trabajadores sobre el factor de satisfacción laboral que prevalece, en trabajar bajo un reto que van a cumplir; para ello emplean diferentes habilidades en las actividades que el puesto requiere; realizan una tarea desde el inicio hasta que termine teniendo un resultado claro; logrando un beneficio significativo en la institución.

Asimismo, se tuvo dos factores de satisfacción laboral que prevalecieron equitativamente cada uno con el 22,22 % de profesionales que brindan apoyo y son compatibles en su personalidad y su trabajo, el 14,82 % señala que el factor de satisfacción laboral que prevalece, es de condiciones favorables de trabajo, lo que significa que existe un medio de trabajo cómodo donde les permite sentirse bien personalmente y facilita realizar mejor su trabajo.

Finalmente se tiene el 7,41 % de trabajadores del Programa Nacional Cuna Más, indican que el factor satisfacción laboral que prevalece, es el sistema de recompensas justas, es menor a la proporción del 100% pero no deja de tener importancia para la gestión de la institución.

Se concluye, por lo descrito, que el factor de satisfacción laboral que prevalece en el Programa Nacional Cuna Más es el reto de trabajo.

**4.1.2.1 Prueba de independencia de los factores de satisfacción laboral del Programa Nacional Cuna Más Tacna – 2015, según la percepción de los trabajadores**

**Tabla 8.**

Prueba de Independencia de Satisfacción Laboral: Percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más Tacna-2015

Factores de Satisfacción Laboral	Trabajadores Directivos	No Directivos	Total
Reto del trabajo	1	8	9
Sistema de recompensas justas	1	1	2
Condiciones favorables de trabajo	0	4	4
Colegas que brinden apoyo	0	6	6
Semejanza entre personalidad y puesto	0	6	6
Total	2	25	27

Fuente: Encuesta.

**A. Prueba estadística de Ji cuadrada**

**a) Formulación de hipótesis estadísticas**

Ho: Los factores de satisfacción laboral según la percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna, son independientes.

H1: Los factores de satisfacción laboral según la percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna, son dependientes.

**b) Tipo de prueba**

En este estudio resulta provechoso elaborar una prueba unilateral cola a la derecha.

**c) Nivel de Significación**

Se ha obtenido un nivel de significación del 5%.

**d) Distribución apropiada para la prueba**

Se utilizó la distribución muestral de Ji cuadrado.

**e) Los grados de libertad**

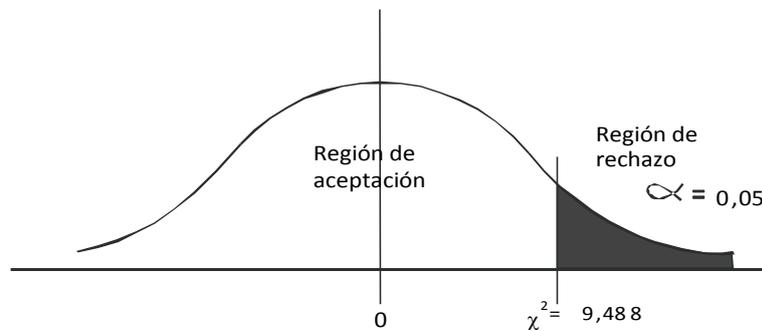
$$GL = (2-1)*(5-1)$$

$$GL = 4$$

**f) Estadístico Ji en tablas**

$$\alpha = 0,05 \quad X^2_{(12)} = 21,026$$

**g) Esquema gráfico de la prueba**



**h) Datos para el cálculo de estadístico de prueba**

Ver tabla 8.

**i) Matriz de operaciones auxiliares**

Los datos de la matriz de satisfacción laboral son mostrados en la siguiente tabla:

### j) Matriz de operaciones auxiliares

En la siguiente tabla se muestra los datos de la matriz de satisfacción laboral.

**Tabla 9.**

Matriz de satisfacción laboral

Factores de satisfacción laboral	Trabajadores	Trabajadores	Total
	Directivos	No Directivos	
Reto del Trabajo	0,16666667	0,01333333	0,18
Sistema de recompensas justas	4,89814815	0,39185185	5,29
Condiciones favorables de trabajo	0,2962963	0,0237037	0,32
Colegas que brinden apoyo	0,44444444	5,55555556	6
Semejanza entre personalidad y puesto de trabajo	0,44444444	0,03555556	0,48
Total	6,25	6,02	12,27

$$x^2c = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

$$x^2c = 12,27$$

### j) Regla de decisión

*Si  $x^2c \leq 9,488$ : Se acepta la  $H_0$*

*Si  $x^2c > 9,488$ : Se rechaza la  $H_0$*

### k) Contraste de resultados

$$x^2c = 12,27$$

$$x^2t = 9,488 \quad \alpha = 0,05$$

## B. Justificación y decisión estadística

Como el estadístico Ji cuadrado es mayor al valor crítico obtenido de la tabla ( $12,27 > 9,488$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la

hipótesis alternativa. Este resultado nos permite comprobar con un nivel de confianza del 95% que los factores de satisfacción laboral según la percepción de los Trabajadores del programa Nacional Cuna Más de Tacna-2015, son dependientes.

El resultado de los factores de satisfacción laboral según la percepción de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015, nos permite concluir que los trabajadores son inherentes a sus hábitos, costumbres y formación.

#### 4.1.3 Determinación de la dependencia entre el clima organizacional y la satisfacción labora

**Tabla 10.**

Relación entre el Clima organizacional y satisfacción laboral

Factores de Satisfacción Laboral	Autoritario Explotador	Tipo de clima Autoritario Paternalista	Organizacional Participativo Consultivo	Participativo en grupo	Total
Reto del trabajo	2	2	3	2	9
Sistema de Recompensas Justas	1	0	2	1	4
Condiciones Favorables de trabajo	1	0	1	0	2
Colegas que brinden apoyo	0	2	3	1	6
Semejanza entre personalidad y puesto de trabajo	0	3	1	2	6
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>27</b>

Fuente: Tabla 4 y Tabla 7

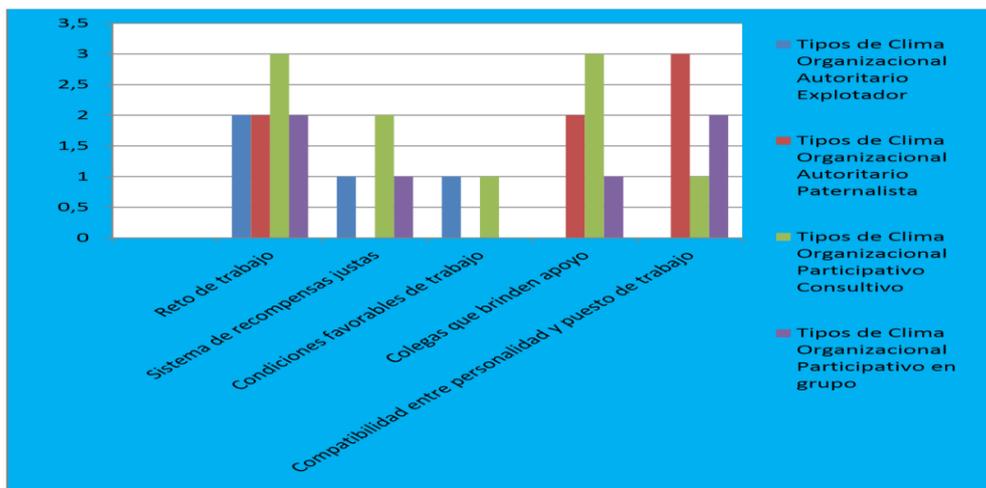


Figura 4. Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral

## A. Prueba estadística de Ji cuadrada

### a) Formulación de hipótesis estadísticas

Ho: Los tipos de clima organizacional y los factores de satisfacción laboral de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna, son independientes.

H1: Los tipos de clima organizacional y los factores de satisfacción laboral de los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna, son dependientes.

### b) Tipo de prueba

En este estudio resulta provechoso elaborar una prueba unilateral cola a la derecha.

### c) Nivel de Significación

Se ha obtenido un nivel de significación del 5%.

### d) Distribución apropiada para la prueba

Se utilizó la distribución muestral de Ji cuadrado.

### e) Los grados de libertad

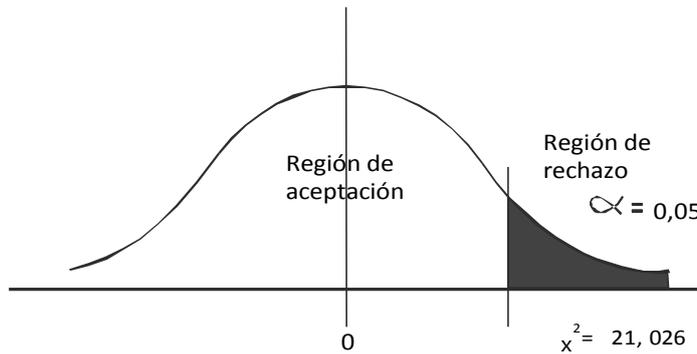
$$GL = (4-1)*(5-1)$$

$$GL = 12$$

**f) Estadístico Ji en tablas**

$$\alpha = 0,05 \quad X^2_{(12)} = 21,026$$

**g) Esquema gráfico de la prueba**



**h) Datos para el cálculo del estadístico de la prueba**

Ver tabla 10.

**i) Matriz de operaciones auxiliares**

**Tabla 11.**

Matriz de operaciones auxiliares

Factores de Satisfacción Laboral	Tipos de Clima		Organizacional		Total
	Autoritario Explotador	Autoritario Paternalista	Participativo Consultivo	Participativo en grupo	
Reto de trabajo	0,33333333	0,04761905	0,03333333	0	0,41428571
Sistema de recompensas justas	0,28009259	1,03703704	0,18148148	0,01388889	1,5125
Condiciones favorables de trabajo	1,6712963	0,51851852	0,09074074	0,44444444	2,725
Colegas que brinden apoyo	0,88888889	0,12698413	0,27222222	0,08333333	1,37142857
Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo	0,88888889	1,34126984	0,67222222	0,33333333	3,23571429
<b>TOTAL</b>	<b>4,0625</b>	<b>3,07142857</b>	<b>1,25</b>	<b>0,875</b>	<b>9,25892857</b>

$$x^2c = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

$$x^2c = 9,258$$

j) **Regla de decisión:**

Si  $x^2c \leq 21,026$ : Se acepta la  $H_0$

Si  $x^2c > 21,026$ : Se rechaza la  $H_0$

k) **Contraste de resultados**

$$x^2c = 28,907$$

$$x^2t = 9,258 \quad \alpha = 0,05$$

## **B. Justificación y decisión estadística**

El estadístico Ji cuadrado calculado es menor al valor crítico obtenido de la tabla (9,258 21,026). Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Dando como resultado una comprobación de un 95% de nivel de confianza, en los tipos de clima organizacional y los factores de satisfacción laboral.

El resultado nos permite concluir que los tipos de climas del Programa Nacional Cuna Más de Tacna; es dependiente de la satisfacción laboral de los trabajadores de esta institución.

## **4.2 Contrastación de hipótesis**

### **4.2.1 Hipótesis general**

En lo que respecta a clima y satisfacción en los empleados, ambos se relacionan en el Programa Nacional Cunas Más de Tacna – 2015.

En base a los resultados de análisis de la tabla 10, se observa que los tipos de clima organizacional y los factores de satisfacción laboral de los trabajadores del Programa Nacional Cunas Más de Tacna – 2015, son dependientes en tanto fue verificada a un 95% con la prueba Ji cuadrado. La dependencia significa que existe cierta relación entre el clima organizacional y los factores de satisfacción laboral. Por lo explicado, vemos que no se rechaza la hipótesis general.

#### **4.2.2 Primera hipótesis específica**

El tipo de clima organizacional, que tiene el Programa Nacional Cunas Más de Tacna, es autoritario explotador.

Estudiando el análisis e interpretación de la tabla 4 y figura 1 finaliza en que el tipo de clima organizacional que simboliza a los trabajadores del Programa Nacional Cunas Más de Tacna – 2015, es participativo- consultivo. Asimismo, Con la prueba Ji cuadrado se comprobó a un 95 % que los tipos de clima organizacional son independientes; dando como resultado que el clima es relacionado con sus hábitos, costumbres y formación. Por lo expuesto, se rechaza la presente hipótesis específica.

#### **4.2.3 Segunda hipótesis específica**

El elemento satisfacción se entiende que los trabajadores del Programa Nacional Cunas Más de Tacna – 2015, es el de sistema de recompensas justas.

En la tabla 8 y gráfico 3 dio como resultado que la satisfacción laboral que prevalece en los trabajadores del Programa Nacional Cunas Más de Tacna – 2015 es de forma independiente, lo que significa que el factor que determina la satisfacción es inherente a la persona, por sus hábitos y costumbres adoptadas. Por lo expresado se rechaza la presente hipótesis específica.

#### **4.3 Discusión de resultados**

En la investigación al obtener esos resultados y al contrastar la hipótesis cabe indicar que sí hay una relación con un 95% de confianza en ambas variables del estudio.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Primero: Se verificó que el clima organizacional que caracteriza a los trabajadores del Programa Nacional Cunas Más de Tacna – 2015 es de tipo participativo consultivo a un 37,04 %, porque existe confianza condescendiente, por lo general, se toman las decisiones en el nivel superior de la institución y los subordinados también tienen la autonomía para tomar decisiones en los bajos niveles. Se muestra un ambiente dinámico y la administración trabaja con objetivos que pueda alcanzarse.

Segundo: En el factor de satisfacción laboral que prevalece en los trabajadores del Programa Nacional Cuna Más de Tacna – 2015 se verificó un 33,33 % de reto de trabajo, lo que significa que son independientes para realizar sus trabajos. Ellos utilizan distintas habilidades para el puesto de trabajo, son empeñosos dando a conocer un resultado visible desde que empiezan hasta que termina su jornada y su prioridad es trabajar en conjunto para lograr los objetivos de la institución.

Tercero: Se determinó que sí existe una relación de dependencia entre las dos variables a un nivel de confianza del 95 % por los trabajadores del Programa Nacional Cunas Más de Tacna – 2015.

Cuarto: Entre la relación del clima paternalista- consultivo y el factor de satisfacción laboral, en el reto de trabajo, se beneficia de manera positiva la institución. Los empleados sienten que la dirección les brinda su apoyo y muestran interés a sus necesidades, los estimula para que desempeñen un trabajo en equipo y puedan apoyarse entre sí, siendo empáticos entre ellos, también se les permite tener autonomía para realizar sus funciones según las normas de la institución.

## **5.2 Recomendaciones**

- Realizar evaluaciones periódicas de este tipo en el Programa Nacional Cunas Más, cada dos años para poder retroalimentar y hacer cambios de mejora dentro de la institución, donde se pueda ver que los trabajadores tienen el mismo ánimo y empeño para desarrollar sus funciones.
- La administración del Programa Nacional Cunas Más tiene como responsabilidad, poder incentivar y apoyar a sus trabajadores de manera profesional para que ellos se sientan preparados y cuenten con conocimientos, en beneficio personal y profesional, de esa manera puede haber un sistema de recompensas justas, donde los trabajadores se sientan motivados de poder alcanzarlos.

- Tener en cuenta y considerar que los incentivos salariales, revalorización del trabajo y capacitaciones son parte del cumplimiento laboral.
- Mejorar la comunicación ascendente, descendente y lateral entre la parte administrativa de la empresa con los trabajadores, donde puedan escuchar las demandas y sugerencia que ellos puedan expresar para el bien de la empresa.
- Coordinar la carga de trabajo, sea de acuerdo a las habilidades y recursos del trabajador.
- Colocar un buzón de sugerencia para poder conocer las necesidades y requerimientos sobre las condiciones de trabajo, estrés, salud y satisfacción. Luego de ello poder analizar y encontrar soluciones a dichos inconvenientes, realizando un cambio de manera óptima.
- Mejorar la interacción social entre compañeros y supervisores para realizar el trabajo en equipo.
- Evitar el trabajo rutinario, jornadas que excedan las 08 horas diarias, rotar al personal según las habilidades evitando la rutina.
- Reconocer a los empleados por su buen desempeño y promoviendo ascensos.
- Tener un ambiente laboral agradable, áreas limpias, sin ruido ni contaminación y sin problemas ergonómicos.
- Crear y programar talleres para superar el estrés, donde pueda realizarse técnicas de relajación, respiración, auto hipnosis, entrenamiento autógeno, afrontamiento de problema, y biorretroalimentación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aahons, G. A., Sawitzk A.C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. 33(3), 289-301.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado, Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAENZ\\_SATISFACCION\\_LABORAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1)
- Álvarez, D. (2007). *Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de Universidades Estatales y Universidades Privadas de Lima Metropolitana* (Tesis de doctorado). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Bañuelos, F. (s.f.). *Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME* [Blog post]. Recuperado de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboralpyme.html>
- Ben, M., Bauzá, E., Cruz, Y. y Calvo, M (2009). *Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral* [en línea]. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado en <http://www.eumed.net/ce/2009a/rvsm.htm>.

- Bennis, W y nanus, B. (1995). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*.  
Colombia: Editorial Norma
- Blum, M y Naylor, J. (1992). *Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales* (2da. Ed.) México: Trillas.
- Boada, J., Vallejos, D., y Agullo, T. E. (2004). *El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuencia del clima organizacional y de la motivación laboral*. *Psicothema* 16(I), 125 – 131. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/1171.pdf>
- Brown, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración*.  
México: Edit. Noriega – Limus.
- Brunet, L (1999). *El Clima de Trabajo en las organizaciones*.  
México: Editorial Trillas.
- Calva, D. y Hernández. G. (2004). *Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic – Puebla* (tesis de pregrado). Licenciatura en Administración en Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de la Américas Puebla, México.
- Castillo, J. J. y Prieto, C. (1990). *Condiciones de trabajo, un enfoque renovador de sociología del trabajo*. Madrid, España: CIS
- Chiang M, Salazar, C. y Núñez, A. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo I*. *Theoria*, 16 (2), 61-76

- Chiang, M. Salazar, C., Huerta, P., y Núñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*: Universum.
- (Talca), 23(2), 66-85. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chiavenato I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc.Graw – Hill Interamericana de México S.A.
- Chiavenato I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Edición Mc-Graw Hill, Bogotá, pág. 36.
- Chiavenato I. (1996). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.) Bogotá Mc-Graw Hill.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. y Mejía, C. (2009). *Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud*. Un estudio comparativos. Acta Colombiana de Psicología, 12(2), 13-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org&/pdf/798/79815640002.pdf>
- Cuadra, A. A. y Veloso, C. (2010). *Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional*. Ingeniare, Revista chile de ingeniería, 18(1), 15-25. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v18nl/art03.pdf>

- Da Silva, R. O. (2002). *Teorías de administración*. México: Internacional Thomson Editores S.A.
- Davis, K. y Newstrom, H. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Ed. Mc-Graw Hill.
- Edel, R., García, A. y Casiano (2007). *Clima y compromiso organizacional*. México: Universidad Veracruzana. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Forehand, G. A. y Gilmer, H V. B. (1965): *Environmental variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Furnham, A. (2002). *Psicología Organizacional. El comportamiento del Individuo en la Organizaciones*. España: Oxford University Press.
- Galarsi, M. y Marrau, C. (2007). *Influencia del entorno laboral en el personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis*. *Fundamentos en Humanidades VIII (2)*, 165-182. Recuperado de <http://fundamentos.unsl.edu.ar/pdf/articulo-16-165.pdf>
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Gil-Monte, P. y Peiró, J. (1997). *Desgaste Psíquico en el Trabajo. El Síndrome de Quemarse*. Madrid, España: Editorial UOC
- Gil, F. (1990). *Liderazgo*. México: Editorial de Capacitación Política. Gómez O (2006). *Liderazgo, gerencia y carisma*. Recuperado de

[Http://ucvirtual.edu.pe/portal/escuelas/psicología/tesis\\_ps/TESIS/T75.doc](http://ucvirtual.edu.pe/portal/escuelas/psicología/tesis_ps/TESIS/T75.doc).

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad* (SCL).

Grande, I y Abascal, E (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid, España. Editorial ESIC.

Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: estructura, procesos y resultados*. México. Ediciones Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.

Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P (1997). *Metodología de la Investigación*. México McGraw-Hill interamericana.

Juarez-Adauta,S (2012). *Clima organizacional y Satisfacción Laboral*. RevMead Inst. Mex Sefuro Soc, 50 (3).3017-314. Recuperado de <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.Cgi?IDARTICULO=38964>.

Koontz, H, O Donnell, C. y Welhrich, H. (1985). *Administración* (8va ed). España: Editorial. Mc-GrawHill.

Kotter, J (1989). *El factor liderazgo* (1ra ed).México: Editorial Apagea.

Leceta, L (2008). *Diferencias en la autpercepción de liderazgo en dos empresas de la ciudad de Trujillo* (Tesis de pregrado).recuperado de [http://ucvirtual.edu.pe.pe/portal/escuelas/psicología/tesis\\_ps/TESIS/T75.doc](http://ucvirtual.edu.pe.pe/portal/escuelas/psicología/tesis_ps/TESIS/T75.doc).

- León, M., Ponjuán, G. y Rodríguez, M. (2006). Procesos estratégicos en la gestión del conocimiento. *Acimed 14*(2). Recuperado de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_2\\_06/aci08206.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm)
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York, Estados Unidos: Mac Graw-Hill.
- Lussier, R. N., Achua, C. F. (2005). *Liderazgo: Teoría, Aplicación, desarrollo de habilidades* (2da Ed.). Internacional Thomson Editores S.A.
- Malcolm, G.P., Wes, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., et. al. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *J. Organiz Beba*, 26, 379-408.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *ADminister* (26), 5-15. <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. (2002). Encuesta sobre calidad de vida en los trabajadores [En línea]. Recuperado de <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ecvt/Ecvt2010/ANE/ECVT2010i.pdf>
- Moran, E. T. y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19–47.
- Morán, W. (2013). *Clima laboral y satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del*

- Cusco – 2012* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Cusco, Perú.
- Nieves, Y. y León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed* 9(2), 121-186. Recuperado de en [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9\\_2\\_02/aci04201.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.htm)
- Olivares, J., Matta, C., Choy, J., Ronquillo, W. y Maldonado, M. (2006). Satisfacción laboral de docentes universitarios del departamento académico de Clínica Estomatológica. *Revista Estomatológica Herediana*, 16(1) en línea en: <http://dx.doi.org/10.20453/reh.v16i1.1927>
- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34. Recuperado de <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php>
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1).
- Palma, S. (2001). Factores de satisfacción laboral. *Revista Debates, Tecnología y Sociedad*, 3, 24-28.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC, Manual*. (1a. Ed.). Lima, Perú: Cartolan.
- Payne, R. y Pugh, D.S. (1976). Organizational Structure and Climate. En M.D. Dunnette (De.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* (Tesis de doctorado). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Peña, M., Díaz, G. y Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1), 37-50. Recuperado de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V8N1-2015.pdf#page=39>
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la cultura de su empresa*. México: Panorama Editorial.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima, Perú: Ed. Iberoamericana de Editores S.A.
- Programa Nacional Cuna Más. (s.f.). ¿Qué es Cuna Más? [En línea]. Recuperado de <http://www.cunamas.gob.pe/>
- Reinoso, H. y Araneda, G. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), Recuperado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/118>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Pearson – Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional* (8ª ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones* (6ª ed.). México: Prentice Hall.

- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Latin American Journal on Health & Social Psychology*, 2(2), 219-234. <http://doi.org/10.22199/S07187475.2011.0002.00007>
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México: Thomson.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed* 20(4). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004).
- Salgado, J. F., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996) *Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme*. *Psicothema*, 8(2), 329-335. Recuperado de <http://www.unioviedo.es/reunido/index.php/PST/article/view/7370/7234>.
- Sánchez, J. M. (2005). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades* (Tesis de maestría) [en línea]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas. Lima, Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2711/1/Sanchez\\_sj.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2711/1/Sanchez_sj.pdf)
- Santos, J. A. (2004). *La Ruta: Un mapa para construir futuros*. San Salvador: Editorial de la Universidad de El Salvador.

- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica: planeamiento y gestión teoría y metodología* (Ed. 7). Bogotá: 3R Editores.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana.
- Valle, R (1995). *Gestión Estratégica de recursos humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Villa, J. (2012). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.* (Reporte de Investigación s.n.) [En línea]. Recuperado de la Universidad Nacional del Callao website: [http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes\\_Finales\\_Investigacion/IF\\_NOVIEMBRE\\_2012/IF\\_VILLA%20CASTRO\\_FCA.PDF](http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/IF_NOVIEMBRE_2012/IF_VILLA%20CASTRO_FCA.PDF).