

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD INGENIERÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA ONG FINCA PERÚ  
DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES 2014”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**GARCIA HUILLCAYA, ASTRID FIORELLA**

**Villa El Salvador  
2016**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis padres que con esfuerzo y dedicación me apoyaron en todo momento y lucharon por mi desarrollo personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Debo agradecer de manera muy especial al Lic. Cesar Mariluz Veramendi y al Econ. Gino Ñavincopa Flores por su apoyo y confianza durante el desarrollo de este proyecto, por haber sido buenos guías y por haberme brindado los conocimientos fundamentales para mi desarrollo y formación como investigadora. Les agradezco también el haberme facilitado los medios suficientes para llevar a cabo todo lo propuesto durante el desarrollo de este proyecto.

# INDICE

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

	<b>Pág.</b>
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2. Formulación del Problema	3
1.2.1. Problema Principal	
1.2.2. Problemas Específicos	
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo General	
1.3.2. Objetivos específicos	
1.4. Justificación de la Investigación	5
1.4.1. Teórico	
1.4.2. Metodológica	
1.4.3. Práctico	
1.5. Alcances de la Investigación	5
1.5.1. Conceptual	
1.5.2. Espacial	
1.5.3. Temporal	
1.6. Limitaciones de la Investigación	6
1.7. Hipótesis	
1.7.1. Hipótesis Principal o Central	
1.7.2. Hipótesis Específicas	

1.8. Sistemas de variables	7
----------------------------	---

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación	9
2.2. Bases Teóricas	12
2.2.1. Teorías del clima organizacional:	
2.2.1.1. Teoría de Rensis Likert	12
2.2.1.2. Teoría de Litwin y Stringer	19
2.2.1.3. Teoría de Pritchard y Karasick	22
2.2.2. Teorías de Satisfacción Laboral:	24
2.2.2.1. La Jerarquía de necesidades de Maslow	
2.2.2.2. Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg	28
2.2.2.3. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	31
2.2.2.4. Teoría de Expectativas de Vroom	33
2.2.2.5. Teoría de la Equidad	35
2.2.2.6. Teoría de Lawler y Porter	36
2.2.2.7. Teoría de March y Simon	39
2.2.2.8. El modelo de las determinantes de la satisfacción en el Trabajo	41
2.3 Marco Conceptual	43
2.3.1. Concepto de Clima Organizacional	43
2.3.2. Concepto de Satisfacción Laboral	44
2.3.3. Concepto de ONG	45

2.3.4. ONG Finca Perú	46
-----------------------	----

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo y Nivel de Investigación	48
3.1.1 Tipo de Investigación	
3.2 Método y Diseño de la Investigación	49
3.2.1 Método de la Investigación	
3.2.2 Diseño de la Investigación	
3.3 Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos	49
3.4.1 Población / Muestra	
3.4.2 Técnicas	50
3.4.3 Instrumentos de Recolección de Datos	50
3.4.4. Validez y confiabilidad del instrumento	50
3.4.5 Fuentes de Recolección de Datos	54

### **CAPÍTULO IV**

#### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de los Resultados	55
4.2 Discusión de los Resultados	68
<b>CONCLUSIONES</b>	70
<b>RECOMENDACIONES</b>	71

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	72
<b>ANEXOS</b>	75
MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	78
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	79
CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL	81

### **INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico 1: Clima Organizacional	55
Gráfico 2: Satisfacción laboral	57
Gráfico 3: Relaciones interpersonales	59
Gráfico 4: Estilo de dirección	60
Gráfico 5: Estabilidad	61
Gráfico 6: Satisfacción con las relaciones físicas en el trabajo	63
Gráfico 7: Satisfacción con su trabajo	64
Gráfico 8: Satisfacción con la remuneración	66
Gráfico 9: Clima organizacional y satisfacción laboral	68

## RESUMEN

El propósito de este estudio es determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú. Con este fin se aplicó un cuestionario de Clima Organizacional y satisfacción laboral a un grupo de 24 colaboradores de la ONG Finca Perú San Juan de Miraflores. Los cuestionarios constan de 10 ítems y tienen un coeficiente de Alpha de Cronbach para el clima organizacional de 0.726 considerado como “aceptable” y un coeficiente de 0.819 para satisfacción laboral considerado como “bueno”, dando una buena fiabilidad a estos instrumentos. En el proyecto se concluye que existe relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú; asimismo, se concluye que la percepción de los colaboradores hacia el clima organizacional tiene como mayor porcentaje “casi siempre” favorable con un 30%, lo mismo para la satisfacción laboral que tiene como mayor porcentaje “casi siempre” satisfechos con un 53%.

**Palabras Claves:** Satisfacción Laboral, Clima organizacional

## ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the degree of relationship between organizational climate and job satisfaction of employees of the NGO Finca Peru. To this end a questionnaire of organizational climate and job satisfaction was applied to a group of 24 employees of the NGO Peru Finca San Juan de Miraflores. The questionnaires consist of 10 items and have a Cronbach Alpha coefficient for the organizational climate of 0.726 regarded as "acceptable" and a coefficient of 0.819 for job satisfaction regarded as "good", giving a good reliability of these instruments. The project concludes that there is a positive relationship between organizational climate and job satisfaction of employees of the NGO Finca Peru; Also, it is concluded that the perception of the employees to the organizational climate has the highest percentage "almost always" favorable with 30%, the same for job satisfaction which has the highest percentage "almost always" satisfied with 53%.

**Keywords:** job satisfaction, organizational climate

## INTRODUCCION

El presente proyecto de investigación busca establecer la relación que existe entre dos variables que pueden afectar las organizaciones actualmente: clima organizacional y satisfacción laboral. Mediante éste estudio puede resultar clave detectar ciertos aspectos que podrían estar generando incomodidad en los colaboradores de la ONG Finca Perú y poder plantear soluciones y recomendaciones para poder reducirlas.

Por otra parte, es importante conocer cómo se sienten los colaboradores en su lugar de trabajo y cuan satisfechos están con la organización; de esta forma, las personas se identifican con la organización y aceptan las metas y valores de la misma, además de sentir un gran deseo de involucramiento en ella.

El presente estudio consta de cuatro capítulos que explican cada una de las partes que conforman la investigación. A continuación se detallará el contenido de cada uno de ellos:

El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la hipótesis de la misma y el sistema de variables. Aquí se explican las razones que motivaron a la investigación; y se plantea la pregunta y el propósito del estudio.

En el capítulo II, se expone el marco teórico en el cual se explican las teorías, conceptos y bases que sustentan la investigación. Estas teorías apoyan la hipótesis y los objetivos del estudio, así como exponen los enfoques que se han investigado de las variables: clima organizacional y satisfacción laboral.

La metodología de la investigación se explica detalladamente en el capítulo III. Aquí se expone el método usado para llevar a cabo la investigación; se indica el tipo y diseño de investigación, técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos.

En el capítulo IV, se detalla la presentación y el análisis de resultados. En este capítulo se realizan todos los análisis de los datos arrojados por los encuestados; para ello se utilizaron gráficos con porcentajes para cada variable.

Finalmente, se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y anexos de la investigación; en donde se explican los resultados finales que arrojó el estudio.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño. Las investigaciones en el contexto organizacional han reconocido la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones, dentro de éstos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral.

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia

de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que comprenden las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

Muchas investigaciones sobre el contexto organizacional han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No sorprende entonces pensar que, la relación entre las variables organizacionales y personales esté representando una influencia relevante sobre la dinámica de la vida organizacional.

El clima organizacional a pesar de no poderse tocar ni ver, si se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización, así como el clima se ve afectado por la relación entre la organización como tal y sus integrantes. Por lo tanto, se puede decir que el clima organizacional está integrado por muchos elementos entre los cuales se citan: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc., los grupos

dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo, el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo, los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Por todo lo antes expuesto, resulta de gran interés estudiar la relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, para ello he decidido llevar a cabo el estudio a la ONG Finca Perú.

## 1.2. Formulación del Problema

### 1.2.1. Problema Principal

¿Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Existe una relación directa entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú?
- ¿Existe una relación directa entre el estilo de dirección de la organización y la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú?
- ¿Existe una relación directa entre la estabilidad y la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú?

### 1.3. Objetivos

#### 1.3.1. Objetivo General

Explicar la influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú San Juan de Miraflores 2014.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Explicar la influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú.
- Explicar la influencia del estilo de dirección de la organización en la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú.
- Explicar la influencia de la estabilidad en la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú.

## 1.4. Justificación de la Investigación

### 1.4.1. Teórico

Luego de un análisis del comportamiento de las teorías y realidades vamos a formular respuestas y conclusiones al tema de investigación.

### 1.4.2. Metodológica

La investigación se realiza en el marco del método científico haciendo uso de las técnicas generalmente aceptadas por lo cual está garantizado.

### 1.4.3. Práctico

Este trabajo va a resolver un hecho real en la actualidad; además con esta investigación voy a obtener mi título profesional y voy ayudar a mi empresa.

## 1.5. Alcances de la Investigación

### 1.5.1. Conceptual

En la investigación se estudiara las siguientes variables:

- Variable independiente: Clima Organizacional
- Variable dependiente: Satisfacción Laboral

### 1.5.2. Espacial

Esta Investigación recopilará y analizará la información referente al Clima Organizacional de la ONG Finca Perú de San Juan de Miraflores.

### 1.5.3. Temporal

El objeto de la investigación tomará como punto de partida el mes de enero del año 2014, por considerar ser un periodo que permitirá establecer los objetivos planteados.

## 1.6. Limitaciones de la Investigación

- Existen limitaciones en la diversidad de libros acerca del tema en la biblioteca de la Universidad Tecnológica de Lima Sur.
- El periodo de recolección de la información comprende un año de duración a partir de enero de 2014.

## 1.7. Hipótesis

### 1.7.1. Hipótesis Principal o Central

El Clima Organizacional influye positivamente en la Satisfacción Laboral en los colaboradores de la ONG Finca Perú San Juan de Miraflores.

### 1.7.2. Hipótesis Específicas

- Las relaciones interpersonales influyen positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la ONG Finca Perú

- El estilo de dirección en la organización influye positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la ONG Finca Perú
- La estabilidad influye positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores en la ONG Finca Perú

### 1.8. Sistemas de variables

- Variables Independiente: Clima Organizacional
  - Dimensiones de la Variable Independiente:
    1. Relaciones interpersonales: Representa el grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
    2. Estilo de dirección: Representa el grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
    3. Estabilidad: Refleja el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterio justo.
- Variables Dependiente: Satisfacción Laboral
  - Dimensiones de la Variable Dependiente
    1. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo:
      - La ventilación de su lugar de trabajo.
      - La iluminación de su lugar de trabajo

El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

La temperatura de su local de trabajo.

2. Satisfacción con su trabajo:

Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.

Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.

Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.

Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

3. Satisfacción con la relación Remuneración:

Las oportunidades de promoción que tiene.

Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.

El salario que usted recibe.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos., El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la

Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Bravo, M.,Cárdenas, D. (2005). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría*. Caracas-Venezuela. Abril 10, 2015 de Universidad Católica Andrés Bello. Sitio web: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>, el propósito de esta investigación fue determinar la relación existente entre el clima percibido por los trabajadores y el compromiso que los mismos muestran con la organización, en una empresa de servicios de asesoría llamada BSP (Business Services Provider); la hipótesis planteada es que a mayor percepción positiva del clima organizacional habrá mayor compromiso organizacional del empleado hacia la organización.

El clima organizacional se estudió utilizando el instrumento de Stringer (2002) y para el compromiso organizacional se utilizó el instrumento de Allen y Meyer (1997). Esta investigación es de tipo correlacional, ya que mide el grado de relación entre ambas variables. Debido a que las variables no fueron manipuladas y se midieron en su contexto natural, es un diseño de investigación no experimental.

Los instrumentos de medición fueron suministrados a una muestra aleatoria de trabajadores de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

El estudio arrojó niveles de clima y compromiso organizacional desfavorables para la empresa, así como una relación media entre las variables, por lo cual no se pudo llegar a un resultado conclusivo.

Villamil, O., Sánchez, W. (2012). *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma*. San Pedro Sula, Honduras. Agosto 21, 2015 de Unitec. Sitio web: <http://www.unitec.edu/innovare/?p=63>, ésta investigación se enfocó en estudiar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma. Para la recolección de datos se trabajó con una encuesta, que es un instrumento en forma de cuestionario, el cual posee un índice de Cronbach de 0.928, con un total de 65 preguntas; y para la obtención de las respuestas se utilizó el método de escala de Likert. Se tomó como base ocho dimensiones para la variable clima organizacional

(autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para la variable satisfacción laboral seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). De una población de 355 empleados, se tomó una muestra de 154 empleados encuestados. Se determinó que existe un 64% de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma; con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80.

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1. Teorías del clima organizacional:

Existen muchas teorías para estudiar el Clima Organizacional. A continuación se consideran las técnicas de Rensis Likert, de Litwin y Stinger y de Richard y Karasick:

#### 2.2.1.1. Teoría de Rensis Likert

La teoría de Clima Organizacional de Likert (1968), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos reciben. Por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la

percepción del clima organizacional como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima. Postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tiene un rendimiento superior. Los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción de clima. Es por ello, que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en la trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones, las cuales se nombrarán a continuación:

Likert establece tres (3) tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, las cuales son:

1. Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura organizativa y administrativa como reglas, decisiones, competencias y las actitudes.

2. Variables intermedias: Están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

3. Variables finales: Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancias, pérdida. Constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos (2) grandes tipos de clima organizacionales, así como de cuatros (4) sistemas:

1. Clima Autoritario: Conformado por el sistema I, el cual es autoritario explotador y el sistema II, que es autoritario paternalista.
2. Clima participativo: Conformado por el sistema III, e cual es consultivo y el sistema IV, que es el de participación en grupo.

El clima autoritario explotador, compuesto por el sistema I, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, percibiéndose temor, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en niveles psicológicos y de seguridad y la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula. Las decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia. En este tipo de clima se presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.

El clima autoritario paternalista, compuesto por el sistema II, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, la mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Se utilizan las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y se manejan mecanismos de control, los

cuales pueden delegarse a niveles intermedios e inferiores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo, se da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Pueden desarrollarse, en este tipo de clima, grupos informales, pero éstos no siempre reaccionan a los fines de la organización.

El clima de participativo consultivo, compuesto por el sistema III, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. Se permite a los empleados tomar decisiones específicas, y se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, utilizándose recompensas, y castigos sólo ocasionalmente. La comunicación es descendente. Hay interacción moderada de tipo superior –subordinada, y a veces un alto grado de confianza. El control se delega de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Pueden generarse grupos informales, pero éstos pueden negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta dinamismo y la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

En el clima de participación en grupo, compuesto por el sistema IV, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones están diseminados en toda

la organización, la comunicación fluye en forma ascendente-descendente y lateral. La motivación de los empleados se da por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Las relaciones de trabajo entre supervisor-supervisado se basa en la amistad y la confianza y las responsabilidades son compartidas. Los grupos formales e informales son frecuentemente los mismos. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

Likert (1968), sostuvo que el clima organizacional está compuesto por ocho dimensiones, las cuales se nombran a continuación.

1. Métodos de mando: Manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Motivación: Relacionado con las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Comunicación: Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y a la manera de ejercerlos.
4. Interacción e influencia: referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
5. Resolución de problemas y toma de decisiones: Referido a la pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como en la distribución de las responsabilidades (funciones).
6. Planificación: Estrategias utilizadas para establecer los objetivos y directrices organizacionales.
7. Control: Referido a la ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
8. Capacitación y adiestramiento: Referidos a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y de la formación deseada.

### 2.2.1.2. Teoría de Litwin y Stringer (1968)

Según Brunet (1999), esta teoría utiliza un cuestionario que postula la existencia de nueve (9) dimensiones, las cuales explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

#### 1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### 2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### 3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### 4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### 5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### 6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## 7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

## 8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## 9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y fiel de las percepciones y sentimiento asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Roa, Y. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. Setiembre 15, 2015, de Universidad Católica Andrés Bello Sitio web: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>. pp.24-30

### 2.2.1.3. Teoría de Pritchard y Karasick (1973)

Estos autores se esforzaron por medir el clima organizacional a través de once (11) dimensiones consideradas independientes, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional, las cuales se nombran a continuación:

1. Autonomía: Referida al grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Referida al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales: Referido al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: Se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, beneficios sociales, etc.).

6. Rendimiento: Referido a la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Apoyada en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: Referidos a las diferencias jerárquicas (superiores-subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera la empresa, delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: Basado en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo <sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Brunet, I. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias. (5ª reimpresión). México: Trillas. p. 47

## 2.2.2. Teorías de Satisfacción Laboral:

### 2.2.2.1. La Jerarquía de necesidades de Maslow

Como tantos otros psicólogos, Abraham Maslow sabía que sólo una necesidad sentida motiva y que deja de hacerlo una vez atendida. Pero no se limitó a eso, sino que identificó una jerarquía de necesidades de cinco niveles: necesidades fisiológicas, seguridad e incolumidad, necesidades sociales, estimación y autorrealización. En 1954 Maslow presentó su teoría de la jerarquía de necesidades en su libro *Motivación y personalidad*. Su teoría se convirtió en un aspecto esencial de nuestro conocimiento de la conducta humana, sentando las bases del trabajo de otros estudiosos.

- **Necesidades fisiológicas:** Entre ellas figuran el deseo de comida, de sueño, de vivienda, de agua y otros satisfactores de los impulsos fisiológicos. Son las más apremiantes y mientras no las cubramos las otras tienen poca o nula importancia. En el lugar de trabajo el aire acondicionado y la calefacción, las fuentes de agua, la cafetería o las máquinas distribuidoras de bocadillos están diseñados para atenderlas.

- **Necesidades de incolumidad y seguridad:** En la actualidad se reflejan más a menudo en la necesidad de seguridad económica y afectiva que en la seguridad física. Algunos ejemplos de cómo

se cubren en el lugar de trabajo: condiciones laborales seguras, seguridad de empleo, incrementos salariales periódicos, prestaciones, prestaciones adecuadas o un contrato sindical.

- Necesidades sociales: Se centran en el deseo de amor y de afecto, de aceptación en la sociedad y de una afiliación satisfactoria con los demás. A menudo se atienden en el lugar de trabajo así: amistades compatibles, supervisión de calidad y afiliación a asociaciones u organizaciones profesionales.

En la generalidad de los casos, la necesidad de relaciones satisfactorias y de un lugar en la sociedad es tan importante que cuando se frustra surgen problemas emocionales y un desajuste general.

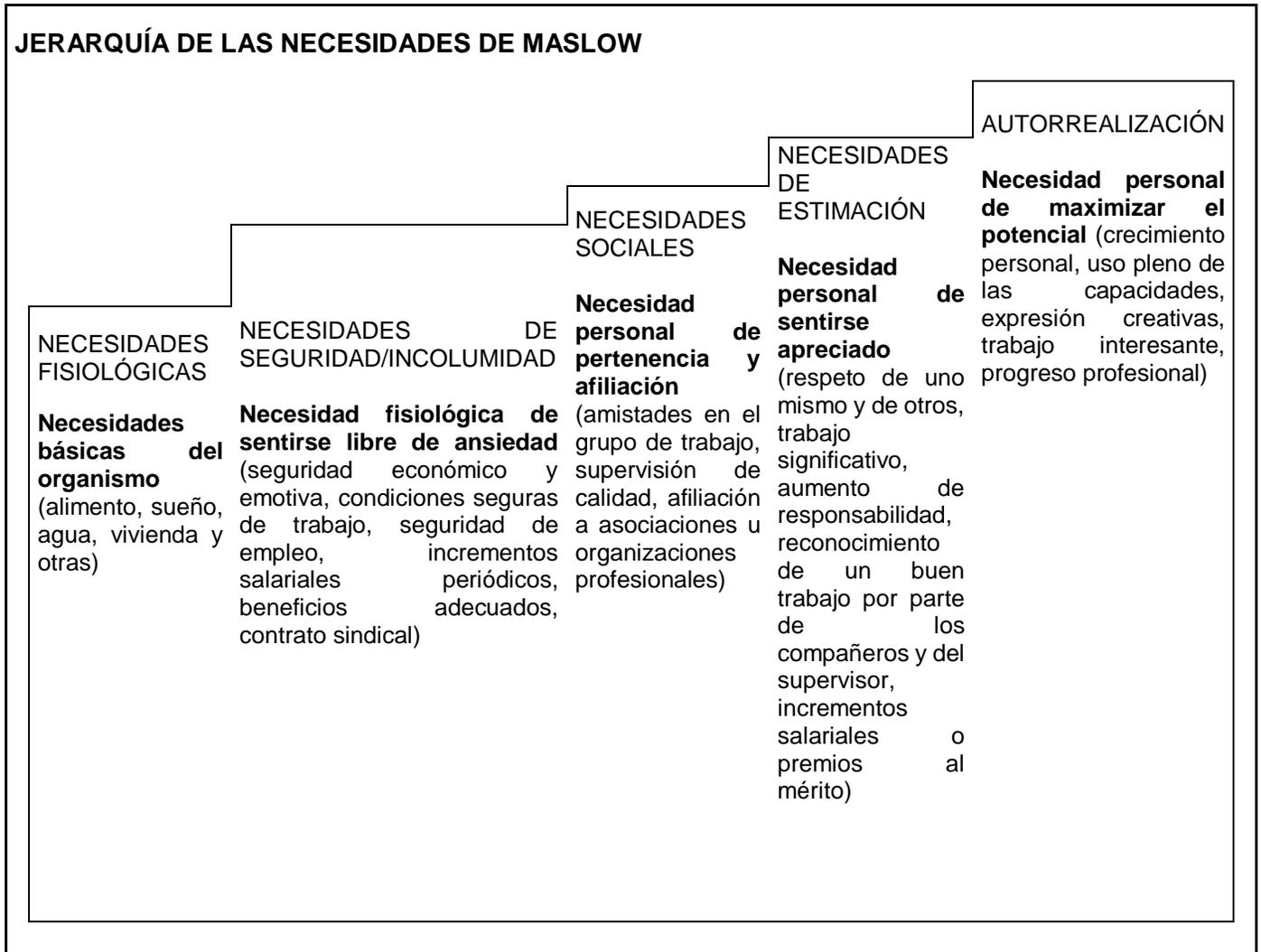
- Necesidades de estimación: También conocidas como necesidades del yo (ego), incluyen la necesidad de respeto por parte de uno mismo y de los demás. Al satisfacerlas experimentamos la sensación de competencia, de control y utilidad. En el mundo laboral las cubrimos generalmente con tareas significativas, con mayor responsabilidad, con el reconocimiento que los compañeros y supervisores dan a un trabajo bien hecho, con los incrementos salariales o premios al mérito. Cuando no se cubren adecuadamente nos sentimos inferiores.

- Necesidades de autorrealización: Designan el deseo de llegar a ser lo que nos permiten nuestras capacidades, de alcanzar todo nuestro potencial. Incluyen lo siguiente: deseo de crecer en el aspecto personal, de aprovechar al máximo nuestras habilidades y realizar la expresión creativa. En el trabajo se cubren con un puesto interesante, con la oportunidad de ser creativos y el progreso profesional.

Una pregunta común referente a la autorrealización es si alguna vez la logramos por completo. La respuesta depende del individuo. Nos realizamos en niveles diversos.

Maslow pensaba que generalmente las atendemos en un orden inferior y luego las de orden superior. Pero aclaró que podemos subir y bajar la jerarquía según la situación del momento.

Figura 1: Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2006). *Relaciones Humanas*. México: Thomson. p. 61

### 2.2.2.2. Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

En 1959, Frederick Herzberg formuló su teoría de los dos factores de la motivación. Luego de entrevistar a 200 contadores e ingenieros sobre lo que en su trabajo les procuraba satisfacción o insatisfacción extrema, llegó a la conclusión de que dos grupos de factores o condiciones inciden en la conducta laboral. Al primer grupo lo llamó factores de higiene y al segundo factores motivacionales.

- Factores de higiene: Llamado también factores de mantenimiento, son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción entre los empleados. En esta categoría cae lo siguiente: políticas y procedimientos corporativos, condiciones laborales y seguridad de empleo, sueldo y prestaciones, calidad de la supervisión y relación con supervisores, colegas y subordinados. Aunque la ausencia de los factores anteriores puede causar gran insatisfacción al personal, su presencia no lo motiva necesariamente. Generalmente estos factores impiden a los empleados ser infelices en su trabajo. Sin embargo, un empleado feliz necesariamente se siente motivado.
- Factores motivacionales: En mi opinión de Herzberg, producen altos niveles de motivación y de satisfacción en el trabajo. Incluyen logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad y el

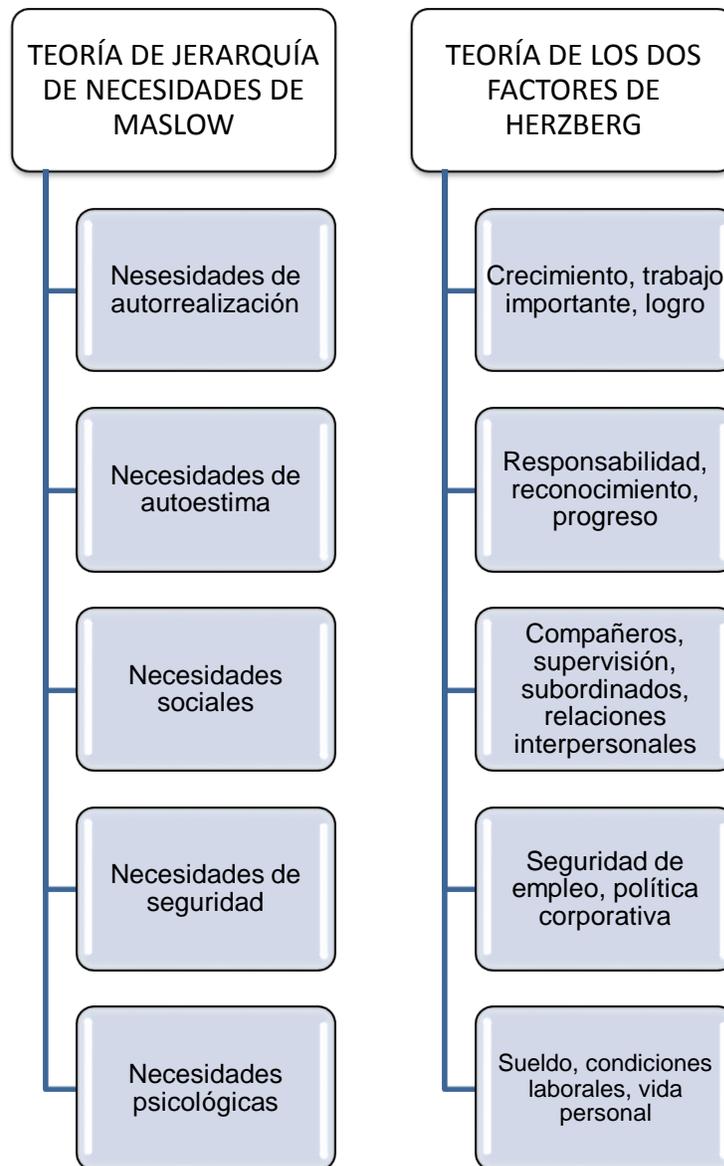
trabajo mismo. Otro resultado importante de investigación es que los empleados con mucha motivación muestran gran tolerancia a la insatisfacción provocada por la ausencia de factores adecuados de mantenimiento. Ello obedece quizá a la percepción de los factores motivacionales. Un factor que motive a alguien puede ser percibido por otro como un mero factor de mantenimiento. La teoría de los dos factores compara grupo de satisfactores e insatisfactores, lo mismo que sus efectos en las actitudes laborales.

La teoría de Herzberg enriqueció las ideas de Maslow y las hizo más aplicables al mundo laboral.

Reforzó además la posición de que algunos factores tienden a motivar al empleado y que otros no tienen ningún efecto en su productividad. Nos motiva lo que deseamos, no lo que ya tenemos. La teoría de Maslow se compara en la de Herzberg en el siguiente ejemplo.

Hay que evaluar el nivel de necesidades del individuo para aplicar exitosamente una técnica motivacional. Algunos se sienten satisfechos e impulsados por los factores de higiene: un buen sueldo y condiciones laborales idóneas. Otros sólo por la oportunidad de mayor responsabilidad o una promoción a un puesto más alto.

**Figura 2: SEMEJANZAS ENTRE LA TEORÍA DE MASLOW Y LA DE HEZBERG**



Fuente: Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2006). *Relaciones Humanas*. México: Thomson. p. 65

### 2.2.2.3. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

En 1955, David McClelland propuso la teoría de que las necesidades provienen del desarrollo temprano de la personalidad. Lo llamó teoría de las necesidades adquiridas y sostuvo que a través del contacto cultural se adquiere un esquema de tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación. Desde su punto de vista constituyen los motivos primarios de la conducta.

En esta perspectiva, si reconocemos cuál de las necesidades es más importante, estaremos en condiciones de crearle el ambiente propicio. Por ejemplo, quienes sienten una fuerte necesidad de logro muestran una tendencia natural a convertirse en líderes o ejecutivos. Planear, fijar objetivos y metas y controlar los métodos para cumplirlas forman parte esencial de su estilo de trabajo.

A quienes tienen una gran necesidad de afiliación les preocupa menos progresar que establecer relaciones y amistades estrechas en el entorno laboral. Disfrutan los puestos que requieren contactos personales de lo más diversos. Quienes están impulsados por una fuerte necesidad de poder buscan puestos que les permitan ejercer autoridad e influjo.

McClelland descubrió que la necesidad de poder motiva a las personas de mucho éxito.

Figura 3: TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND	
<b>Individuos con gran necesidad de:</b>	<b>Tendencias de rasgos de la personalidad</b>
<i>Logro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscan y asumen responsabilidades</li> <li>Corren riesgos calculados</li> <li>Se fijan metas difíciles pero realistas</li> <li>Trazan planes para alcanzarlas</li> <li>Buscan y utilizan la retroalimentación en sus acciones</li> </ul>
<i>Afiliación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscan relaciones amistosas y las encuentran</li> <li>No les preocupa demasiado "avanzar"</li> <li>Buscan empleos "orientados a la gente"</li> <li>Necesitan un alto grado de acción interpersonal</li> </ul>
<i>Poder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscan puestos de influencia</li> <li>Disfrutan los trabajos con alto nivel de autoridad y de poder</li> <li>Desean ocupar puestos de alto nivel y de toma de decisiones</li> <li>Necesitan autonomía</li> </ul>

Fuente: Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2006). *Relaciones Humanas*. México: Thomson. p. 66

La teoría de McClelland nos permite asomarnos a los tipos de necesidades y motivos que impulsan la conducta, fortaleciendo al mismo tiempo nuestro conocimiento de cómo influir en el comportamiento ajeno. Sirve para averiguar los motivos y la conducta personal.

#### 2.2.2.4. Teoría de Expectativas de Vroom

Víctor Vroom, otro teórico de la motivación, llevó un paso más adelante las ideas fundamentales de Maslow, de Herzberg y McClelland. Su teoría de expectativas ve la motivación como un proceso de elección entre varias opciones: nos comportamos de determinada manera porque esperamos ciertos resultados.

Vroom recalcó la importancia de la percepción y evaluación de la conducta organizacional por parte del individuo. No todos los trabajadores de una compañía atribuyen el mismo valor a los factores asociados al desempeño laboral. Su decisión dependerá mucho más de lo que consideren importante para su supervisor. Esta idea sigue intrigando a los investigadores; continúa investigándose en la teoría de las expectativas.

Aunque se han elaborado muchas otras teorías de la motivación, las que acabamos de exponer contienen las ideas principales. El tema más constante es que toda conducta busca alcanzar algún objetivo para satisfacer una necesidad.

Probablemente se repita si produce consecuencias positivas y difícilmente cuando las consecuencias sean negativas. El conocimiento de estos conceptos básicos nos permite dirigirnos, a nosotros y a los demás, hacia los resultados deseados <sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2006). *Relaciones Humanas*. México: Thomson. pp.60-67.

#### 2.2.2.5. Teoría de la Equidad

Esta teoría se basa en la hipótesis de que las personas tienen un concepto de la equidad o la justicia que les mueve a intentar equiparar su rendimiento en el trabajo con la remuneración y los incentivos recibidos. Si la gente percibe que no hay equiparación y los incentivos recibidos. Si la gente percibe que no hay equiparación entre una cosa y otra, reaccionará en consecuencia, esto es:

- En caso de infrarremuneración, reduciendo la calidad o la cantidad de trabajo.
- En caso de sobrerremuneración, aumentando la calidad y la cantidad del trabajo.

La experiencia práctica parece corroborar estas tendencias. La infrarremuneración se produce normalmente cuando los incrementos materiales no guardan proporción con el índice de inflación y da como resultado que el personal se vuelve menos servicial y cooperativo.

Por el contrario, los aumentos de sueldo inesperadamente altos inducen al personal a poner más de su parte en el trabajo <sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Choen, G. (1991). *La Naturaleza de la Función Directiva*. México: Ediciones Díaz Santos.

#### 2.2.2.6. Teoría de Lawler y Porter

Para Lawler y Porter (1967) la satisfacción del trabajador es, por una parte, función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo y, por otra parte, de las que considera que debería obtener.

Su teoría representa la novedad de diferenciar las relaciones entre las recompensas extrínsecas, y las intrínsecas en situaciones laborales, adjudicándoles diferentes papeles en el proceso motivacional:

- Las recompensas extrínsecas serían aquellas que son controladas por la organización, como el salario, los ascensos, el status y la seguridad, dirigidas fundamentalmente a satisfacer las necesidades de nivel inferior.
- Las recompensas intrínsecas están relacionadas con la satisfacción de las necesidades de autorrealización o de desarrollo o necesidades de nivel superior.

Para estos autores, las recompensas intrínsecas y extrínsecas no están directamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, ya que la relación se ve modulada por las recompensas “consideradas justas” por el trabajador. Esta variable se refiere al nivel o cantidad de la recompensa que un

individuo considera que debe recibir por su rendimiento en el trabajo. Un individuo puede mostrarse satisfecho con una pequeña cantidad de recompensas si cree que es la cantidad justa que merece por su trabajo.

De acuerdo con esta teoría, si la satisfacción depende, en parte, de las recompensas realmente recibidas por el trabajador y, en parte, del nivel de rendimiento alcanzado, es evidente que “es la satisfacción que depende del nivel de rendimiento y no al revés”.

En la revisión que Lawler y Porter (1968) hicieron de la formulación inicial de su teoría, plantean que la satisfacción derivada de determinadas recompensas afecta a la valencia de las mismas, la cual, según la teoría de las expectativas, es uno de los factores determinantes del esfuerzo y éste, a su vez, determina, junto con otras variables, el nivel de rendimiento. Por tanto, tomando en consideración estas relaciones indirectas, es posible que la satisfacción influya sobre el nivel de rendimiento.

El modelo, así revisado, se transforma en circular, presentando dos proposiciones básicas:

- El nivel de rendimiento es uno de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, a través de su influencia sobre las recompensas que realmente obtiene el trabajador.

- La satisfacción en el trabajo es uno de los determinantes del nivel de rendimiento, a través de su influencia sobre la valencia de las recompensas.

Es importante resaltar del planteamiento de Lawler y Porter la importancia de conceder su valor real a las “percepciones subjetivas de los trabajadores” en la determinación de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. En efecto, no es importante sólo lo que objetivamente sucede en la empresa (por ejemplo: salarios más altos que la media de los que se pagan en el sector), sino cómo perciben dicha situación los trabajadores (por ejemplo: la sensación de que sus salarios son bajos en comparación con el esfuerzo que desarrollan).

#### 2.2.2.7. Teoría de March y Simon

El modelo de March y Simon también sugiere la existencia de relaciones directas, indirectas y circulares entre la satisfacción y el rendimiento.

Para ellos, la motivación para producir surge de un estado, presente o anticipado, de descontento, el cual desencadena un sentimiento de búsqueda de alternativas tendentes a resolver

ese estado de insatisfacción. A partir de aquí, las proposiciones básicas del modelo son:

- Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es la satisfacción en el trabajo.
- Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración.
- Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción.

Por tanto, de acuerdo con estas proposiciones, un estado de satisfacción o insatisfacción, presente o anticipado, puede determinar tanto mejoras como reducciones en el nivel de rendimiento.

Considerando la primera proposición, la correlación entre satisfacción y rendimiento será positiva siempre que a mayor rendimiento correspondan mayores o más valiosas recompensas. No obstante, esto siempre es así, ya que como dicen March y Porter (1969): “Los individuos juzgan, con frecuencia, las recompensas que reciben como no dependientes de su productividad, o como dependientes de variables que no tienen nada que ver con el rendimiento y, por tanto, que no están relacionadas o están negativamente relacionadas con el comportamiento productivo”.

Como resumen los propios autores, la alta satisfacción no constituye un buen pronóstico de una gran producción en un sentido causal.

Entre los aspectos más relevantes de las teorías de Lawler y Porter, y March y Simon está la importancia de tomar en consideración las cogniciones del sujeto y, sobre todo, su descubrimiento de la existencia de relaciones circulares entre la satisfacción y el rendimiento <sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Palomino, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid-España: ESIC. pp.105-107.

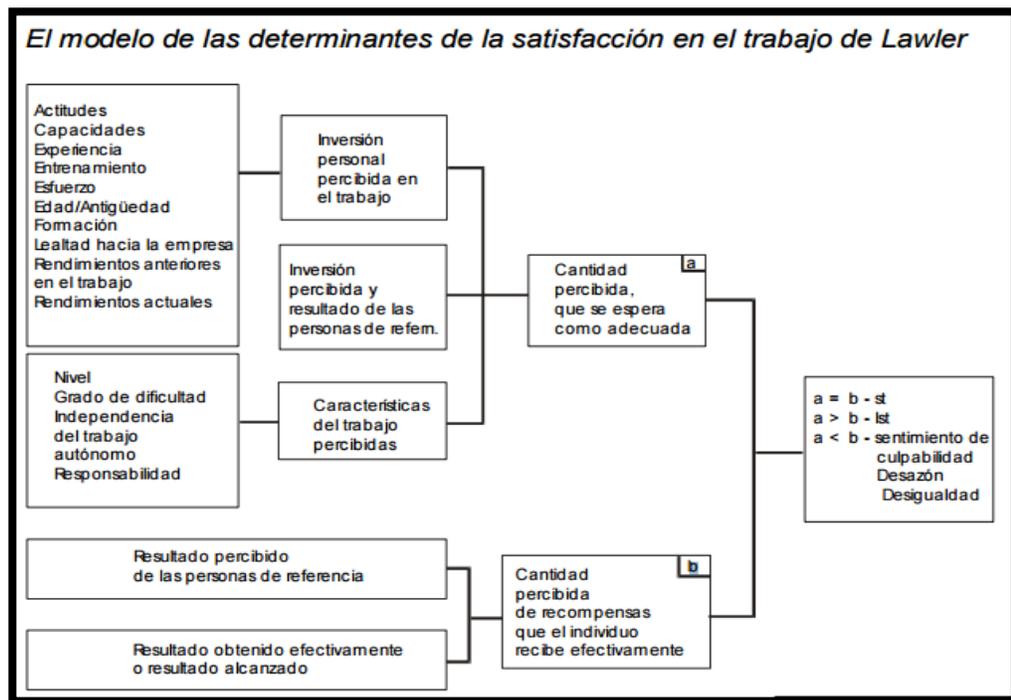
#### 2.2.2.8. El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo

Propuesto por Lawler (1973), remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

Para este modelo, tiene una importancia capital el fenómeno de la percepción de la situación laboral, al tiempo que asume el punto de partida de la teoría sobre la disonancia cognitiva, sobre todo de la teoría de la igualdad. Como puede verse en la figura, el proceso que conduce a la satisfacción e insatisfacción está determinado, por lo tanto, básicamente por las siguientes variables: a) inversiones personales percibidas, en el trabajo; b)

inversiones y resultados de las personas de referencia; c) características del trabajo percibidas; y d) cantidad percibida de recompensas o de compensación. Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, el término “recompensa” no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.)<sup>6</sup>.

Figura 4: El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler



Fuente: Caballero, K. (2002). *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, Vol. 6, p.7.

## 2.3 Marco Conceptual

### 2.3.1. Concepto de Clima Organizacional:

- El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable <sup>6</sup>.
- Francis Cornell (1955) lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros.
- Litwin y Stringer (1968) lo definen como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento.
- Según Campbell (1971) está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización y el cual se puede deducir de la forma como dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente <sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill. p.104.

<sup>7</sup> García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga Colombia. p.158.

- Según Hall (1998), el Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.
- Según Goncalves (2000), el Clima Organizacional se refiere a una serie de características del medio interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta <sup>8</sup>.

### 2.3.2. Concepto de Satisfacción Laboral

- Para Bravo y Cols., la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes que las personas desarrollan respecto al trabajo que realizan en general o a aspectos particulares del mismo <sup>9</sup>.
- Porter define la satisfacción en el trabajo como la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada y la recompensa efectivamente recibida, basándose en la jerarquía de necesidades de Maslow <sup>10</sup>.
- Es un sentimiento afectivo del individuo frente al trabajo y a las consecuencias posibles derivadas de él <sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Roa, Y. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. Setiembre 15, 2015, de Universidad Católica Andrés Bello Sitio web: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>, p.21.

<sup>9</sup> Ruiz, P., Alcalde, J., & Landa, J. (2005). *Gestión clínica en cirugía*. Chile: Arán, p. 613.

<sup>10</sup> Gan, F. & Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid- España: Díaz de Santos, p. 287.

<sup>11</sup> Centro de estudios judiciales. (1992). *Persona, sociedad y ley*. Madrid-España: Ministerio de Justicia, p. 305.

### 2.3.3. Concepto de ONG

Es una organización no gubernamental que ejecuta principalmente acciones en apoyo al desarrollo nacional.

Estas personas jurídicas se caracterizan por carecer de fines de lucro y tener como finalidad la realización de acciones de desarrollo que involucran la Cooperación Técnica Internacional en una o más modalidades (Asesoramiento, Capacitación, Donaciones, Servicios de Voluntarios, Fondos Contravalor y Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo).

#### Inscripción en el Registro de ONGs

Las Organizaciones No Gubernamentales para poder operar legalmente en el Perú deben ser autorizadas por el Estado.

Aquellas que van a ejecutar acciones o proyectos de desarrollo deberán inscribirse en el Registro de Organizaciones de Desarrollo, Receptoras de Cooperación Técnica Internacional (ONGD-PERU), a cargo de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

Los registros permiten llevar un control, hacer un seguimiento y apoyo a las actividades financiadas por la Cooperación Técnica Internacional, orientándolas y coordinándolas de acuerdo a las prioridades establecidas en los planes de desarrollo nacional.

#### 2.3.4. ONG Finca Perú

Institución microfinanciera de responsabilidad social reconocida internacionalmente; enfocada al trabajo con mujeres y sus familias de escasos recursos en las zonas urbanas y rurales del país.

##### a) Misión:

“La Misión de FINCA Perú es generar soluciones integrales e innovadoras para la inclusión social y el desarrollo pleno de las mujeres y las comunidades de menores recursos.”

Para cumplir su Misión a través de los Bancos Comunales, FINCA Perú:

- Fortalece los valores humanos
- Da crédito con educación
- Enseña a ahorrar

##### b) Visión:

“FINCA Perú busca ser una organización que facilita el acceso a recursos materiales e intangibles para potenciar el desarrollo de

capacidades de las mujeres excluidas y sus familias, logrando comunidades sostenibles.”

c) Valores Institucionales:

- Equidad
- Solidaridad
- Respeto
- Honestidad

d) Capacitación

La capacitación es la piedra angular de nuestra metodología de bancos comunales. FINCA Perú se caracteriza por la importancia que le asigna al desarrollo de las capacidades y habilidades de las socias en su rol de mujeres, madres, esposas, empresarias y líderes en su comunidad.

Cada reunión del banco comunal es una oportunidad para brindar a las socias capacitación para la administración transparente y el control efectivo de los fondos internos y para el manejo eficiente de sus créditos. Complementariamente, se tratan temas sobre autoestima, disciplina social, derechos de la mujer y temas de salud. La motivación constante sobre la importancia del ahorro y el fomento de la disciplina han resultado ser uno de los logros más relevantes de FINCA Perú, junto con nuestro empeño en inculcar la práctica cotidiana de valores de equidad, solidaridad, respeto, honestidad y responsabilidad.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3.1 Tipo y Nivel de Investigación

#### 3.1.1 Tipo de Investigación

La investigación es aplicada, porque estudia el comportamiento del fenómeno social para poderlo controlar.

#### 1.1.2 Nivel de Investigación

EXPLICATIVO: Porque se establecen relaciones entre los rasgos de un objeto, situación o acontecimiento (Variables).

Como quiera que los fenómenos y sus elementos no se presentan aislados sino interrelacionados, no es suficiente describir un fenómeno para tener conocimiento científico del mismo. En tal sentido se analizará la existencia de los fenómenos que intervinieron en el comportamiento de objeto de investigación y así explicarlo también por sus relaciones con el contexto, además de sus componentes y estructura de relaciones internas.

## 3.2 Método y Diseño de la Investigación

### 3.2.1 Método de la Investigación

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron: análisis, síntesis, deductivo, inductivo, descriptivo, estadístico, entre otros.

### 3.2.2 Diseño de la Investigación

Se aplica el diseño de investigación Explicativa, por qué se encarga de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

## 3.3 Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos

### 3.4.1 Población / Muestra

La muestra de la investigación estuvo conformada por todos los colaboradores de la ONG Finca Perú del distrito San Juan de Miraflores dedicada a ofrecer productos financieros y también servicios no financieros pionera de la metodología de Bancos Comunales en el Perú, a los cuales se les aplico un cuestionario de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

La presente investigación tomo una muestra de 24 trabajadores, que a la vez es el total de población de Finca Perú Región Lima.

Hernández Sampieri (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" <sup>12</sup>

### 3.4.2 Técnicas

Se hará uso de software multifuncional Excel y el Software para Investigaciones sociales SPSS.

### 3.4.3 Instrumentos de Recolección de Datos

Uno de los instrumentos utilizados fue el cuestionario de clima organizacional que consta de 10 ítems, y mide 3 dimensiones, una representada por 4 ítems y las otras dos por 3 ítems.

Este cuestionario utiliza una escala tipo Likert con 5 alternativas de respuesta que van desde “Nunca” hasta “Siempre”.

Para medir la satisfacción laboral se utilizó un cuestionario que consta de 10 ítems, y mide 3 dimensiones, una representada por 4 ítems y las otras dos por 3 ítems.

Este cuestionario utiliza una escala tipo Likert con 5 alternativas de respuesta que van desde “Nunca” hasta “Siempre”.

### 1.4.4 Validez y confiabilidad del instrumento

Los aspectos a considerar en los instrumentos de recolección de datos han sido validados por expertos en la materia, lo que ha permitido formar la base para, que mediante éstos, se pueda analizar, establecer, descartar y clasificar criterios que permitan conocer y/o

caracterizar las funciones de cada una de las variables objeto de estudio.

La valoración se ha hecho mediante una investigación analítica a datos de textos relacionados con el tema de estudio.

Para efectos de la presente investigación se midió la confiabilidad del instrumento mediante el Coeficiente de Alpha Cronbach.

El Alpha Cronbach es un coeficiente de confiabilidad que se orienta hacia la consistencia interna, con un rango de cero hasta uno. Es una técnica que supone que los ítems están correlacionados positivamente unos con otros pues miden en cierto grado una entidad en común.

Para la presente investigación, no sólo se calculó el Alpha de Cronbach para cada instrumento, sino también los ítems que constituyen cada factor. A continuación se muestran los valores del Alpha Cronbach para el cuestionario de clima organizacional.

**Resumen de procesamiento de  
casos**

	N	%
Casos Válido	24	100,0
Excluido a	0	,0
Total	24	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,726</b>	10

Nuestro coeficiente de Alfa de Cronbach para el **cuestionario de clima organizacional** es de **0.726**, eso quiere decir la validez del cuestionario es aceptable.

A continuación se muestran los valores del Alfa de Cronbach para el cuestionario de satisfacción laboral.

**Resumen de procesamiento de casos**

	N	%
Casos Válido	24	100,0
Excluido a	0	,0
Total	24	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,819</b>	10

Nuestro coeficiente de Alfa de Cronbach para el cuestionario de satisfacción laboral es de **0.819**, eso quiere decir la validez del cuestionario es buena.

### 3.4.5 Fuentes de Recolección de Datos

En el presente trabajo ha sido necesario obtenerse información a través de fuentes primarias y fuentes secundarias.

- Fuentes de datos primarias: publicaciones y trabajos hechos por personas o instituciones que han recolectado directamente los datos, para tomarlo como referencia datos de encuestas y entrevistas.
- Fuentes de datos secundarias: publicaciones y trabajos plasmados en libros, datos estadísticos.

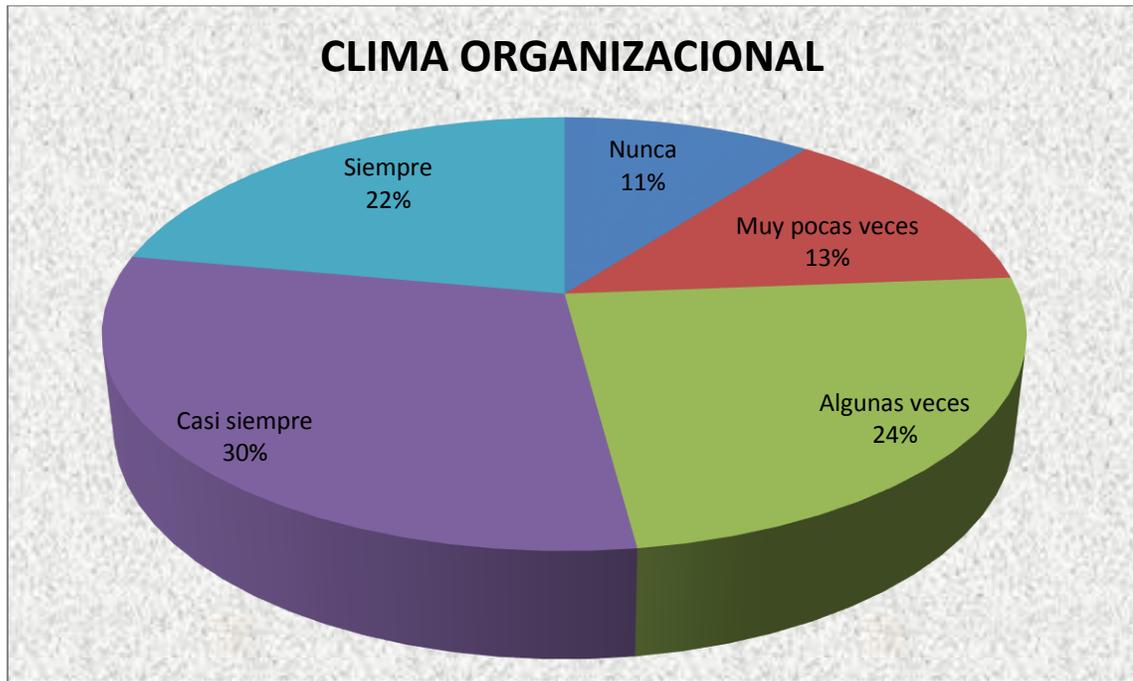
## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Análisis de los Resultados

#### GRÁFICO N° 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla N°1: Clima Organizacional

<b>CATEGORÍA</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nunca	3	10%
Muy pocas veces	3	13%
Algunas veces	6	24%
<b>Casi siempre</b>	<b>7</b>	<b>30%</b>
Siempre	5	22%
TOTAL	24	100.00%



Se aprecia en el Gráfico que de los 24 colaboradores de la ONG Finca Perú, el 22% calificó que el clima organizacional siempre es favorable; el 30% casi siempre es favorable; el 24% algunas veces es favorable; y el 13% muy pocas veces es favorable y el 11% nunca es favorable.

Comentario:

La mayoría de colaboradores calificó el clima organizacional de Finca Perú como favorable para ellos, eso quiere decir que la percepción del ambiente interno de la organización influye de forma positiva en las actividades y el comportamiento de los colaboradores<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill. p.104.

## GRÁFICO N° 2: SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla N° 2: Satisfacción Laboral

CATEGORÍA	N	%
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	6%
Algunas veces	5	20%
<b>Casi siempre</b>	<b>13</b>	<b>53%</b>
Siempre	5	20%
TOTAL	24	100%



Se aprecia en el Gráfico que de los 24 colaboradores de la ONG Finca Perú, el 21% calificó sentirse siempre satisfecho; el 53% casi siempre satisfecho; el 20% algunas veces satisfecho; y el 6% muy pocas veces satisfecho.

Comentario:

La mayoría de colaboradores se muestran satisfechos respecto a su trabajo y a las condiciones laborales en la que se encuentran; eso quiere decir que la recompensa percibida por los colaboradores es considerada como adecuada para ellos vista desde sus puestos de trabajo <sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Gan, F. & Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid- España: Díaz de Santos, p. 287.

- Dimensiones Clima Organizacional

### GRÁFICO N° 3: RELACIONES INTERPERSONALES

Tabla N° 3: Relaciones Interpersonales

CATEGORÍA	N	%
Nunca	2	6%
Muy pocas veces	3	13%
Algunas veces	7	28%
<b>Casi siempre</b>	<b>8</b>	<b>31%</b>
Siempre	5	22%
Total	24	100%



Como se puede observar, la primera dimensión del clima organizacional tiene como mayor porcentaje 31%, representado por el “casi siempre” y 28% representado por “algunas veces”.

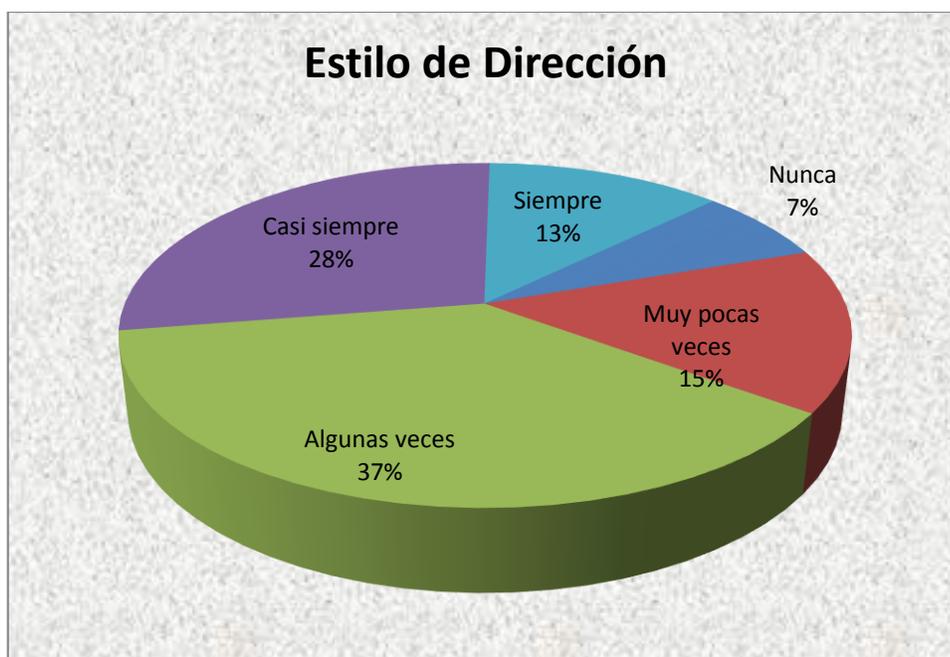
Comentario:

Esta dimensión está constituida por las preguntas N° 1, 2, 3 Y 4 del cuestionario de clima organizacional y representa el grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

#### GRÁFICO N° 4: ESTILO DE DIRECCIÓN

Tabla N° 4: Estilo de Dirección

CATEGORÍA	N	%
Nunca	2	7%
Muy pocas veces	4	15%
Algunas veces	9	38%
Casi siempre	7	28%
Siempre	3	13%
TOTAL	24	100%



Como se puede observar, la segunda dimensión del clima organizacional tiene como mayor porcentaje 37%, representado por “algunas veces”, seguido por el “casi siempre” con el 28%.

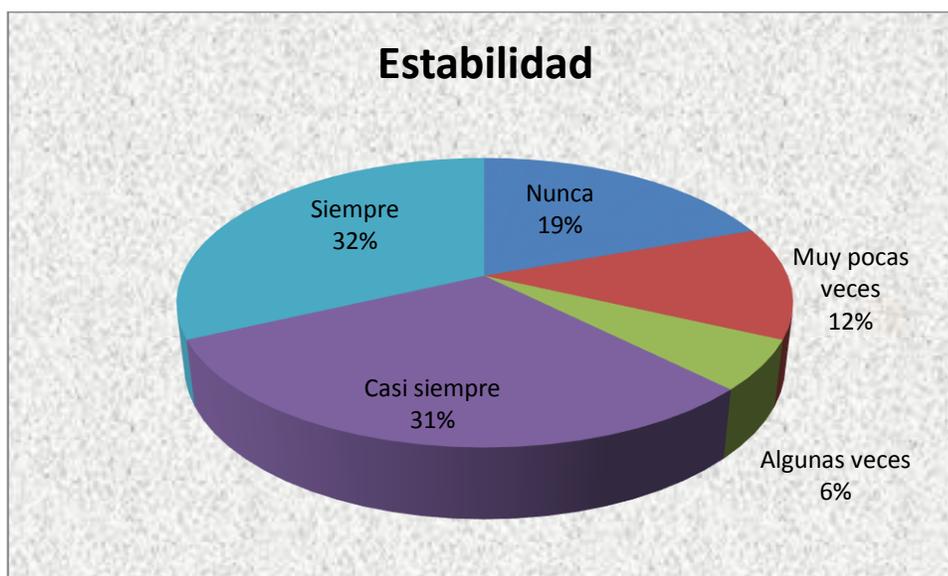
Comentario:

Esta dimensión está constituida por las preguntas N° 5, 6 y 7 del cuestionario del clima organizacional y representa el grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

### GRÁFICO N° 5: ESTABILIDAD

Tabla N° 5: Estabilidad

CATEGORÍA	N	%
Nunca	5	19%
Muy pocas veces	3	13%
Algunas veces	1	6%
Casi siempre	7	31%
Siempre	8	32%
Total	24	100%



Como se puede observar, la tercera dimensión del clima organizacional tiene como mayor porcentaje 32%, representado por “siempre”, seguido por el “casi siempre” con el 31%.

Comentario:

Esta dimensión está constituida por las preguntas N° 8, 9, 10 del cuestionario de clima organizacional y representa el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterio justo <sup>14</sup>.

---

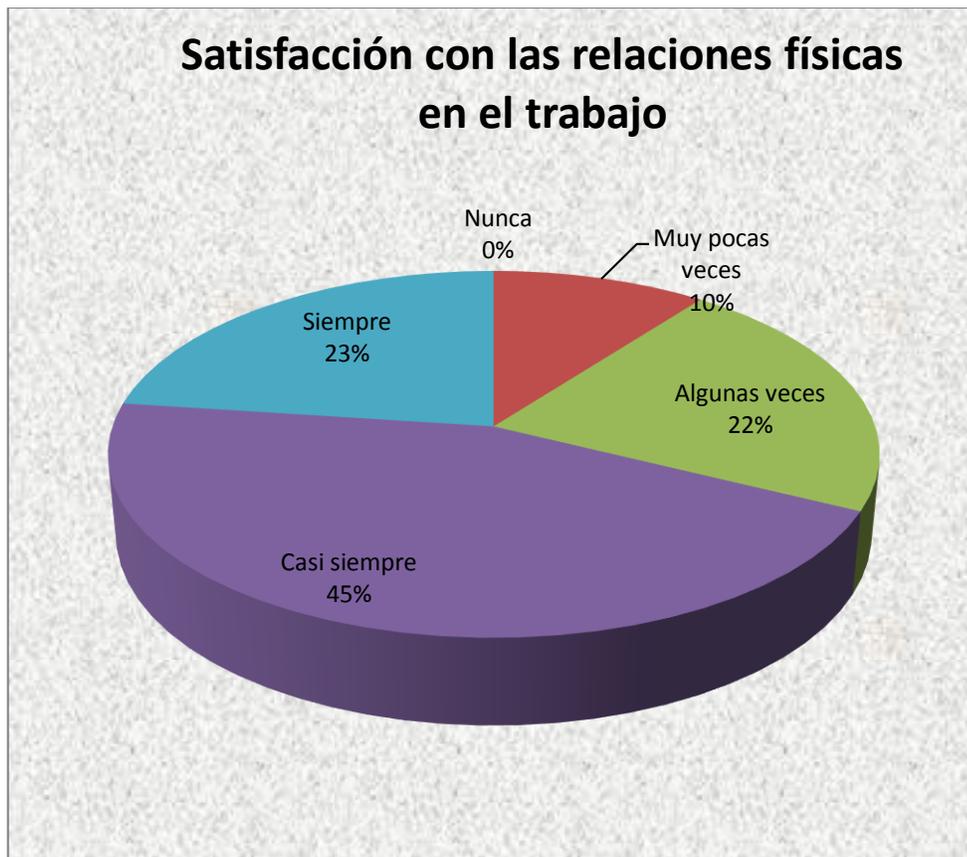
<sup>14</sup> Toro, F. (1992). *Clima Organizacional y Productividad Laboral*. Setiembre 29, 2015, de Centro de investigación e interventoría en Comportamiento Organizacional Sitio web: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>, pp. 69- 70.

- Dimensiones Satisfacción Laboral

### GRÁFICA N° 6: SATISFACCIÓN CON LAS RELACIONES FÍSICAS EN EL TRABAJO

Tabla N° 6: SATISFACCIÓN CON LAS RELACIONES FÍSICAS EN EL TRABAJO

CATEGORÍA	N	%
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	3	10%
Algunas veces	5	22%
<b>Casi siempre</b>	<b>11</b>	<b>45%</b>
Siempre	6	23%
TOTAL	24	100%



Comentario:

Como se puede observar, la primera dimensión de la satisfacción laboral tiene como mayor porcentaje 45%, representado por “casi siempre”, seguido por el “algunas veces” con el 22%.

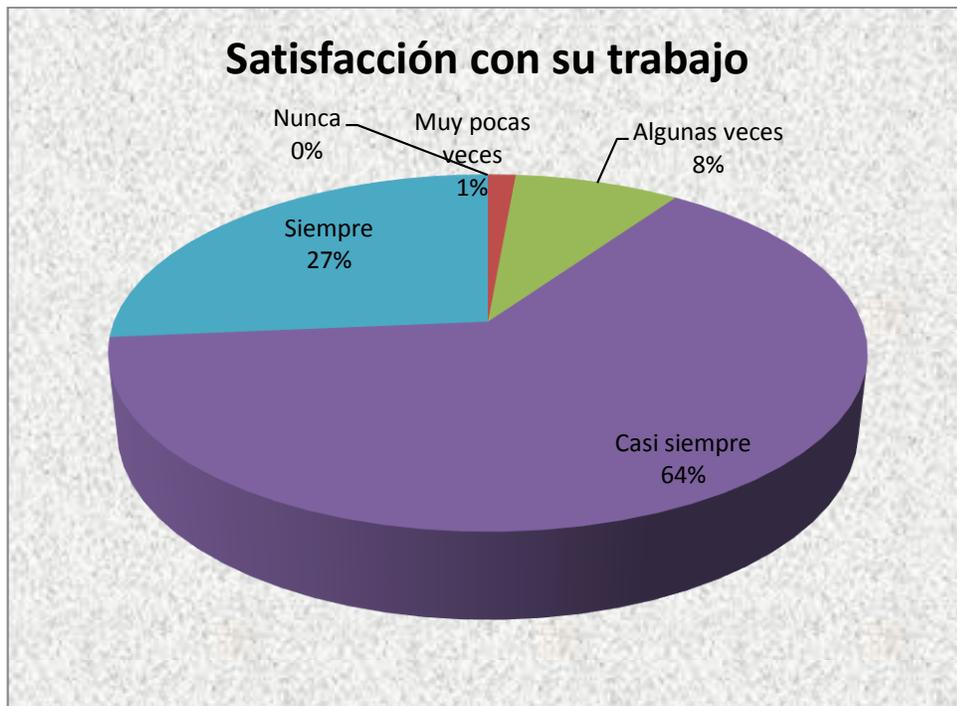
Comentario:

Esta dimensión está constituida por las preguntas N° 1, 2, 3 Y 4 del cuestionario de satisfacción laboral y representa el grado en que los empleados perciben el espacio físico de trabajo, la limpieza, iluminación y ventilación.

### **GRÁFICO N° 7: SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO**

Tabla N° 7: SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO

<b>CATEGORÍA</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	0	1%
Algunas veces	2	8%
<b>Casi siempre</b>	<b>15</b>	<b>64%</b>
Siempre	6	26%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



Como se puede observar, la segunda dimensión de la satisfacción laboral tiene como mayor porcentaje 64%, representado por “casi siempre”, seguido por el “siempre” con el 27%.

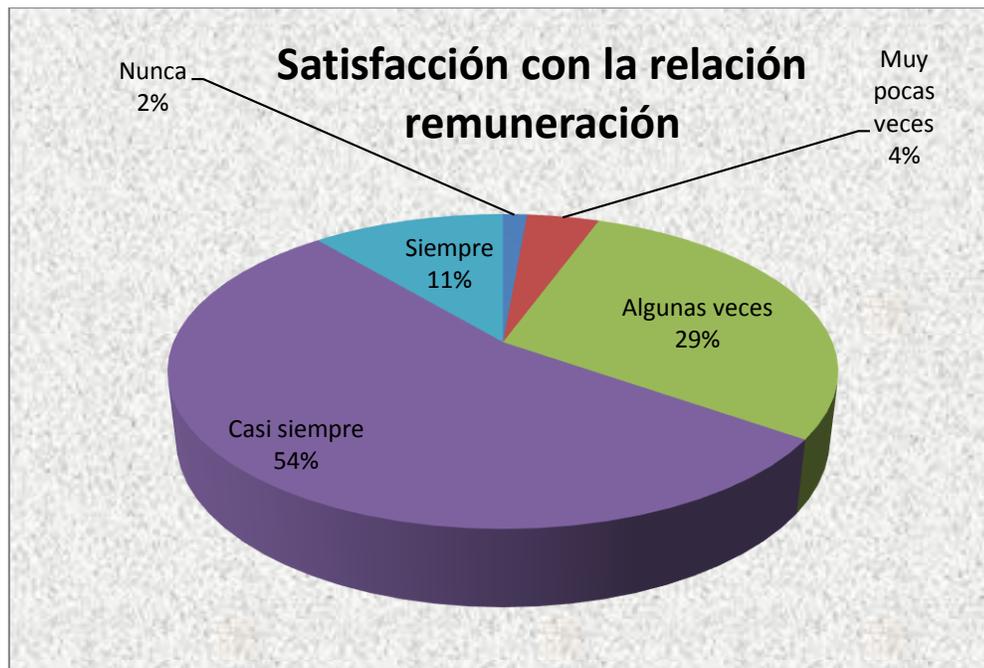
Comentario:

Esta dimensión constituida por las preguntas N° 5, 6 y 7 del cuestionario de satisfacción laboral y representa el grado en que los empleados perciben las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que destaca, le gustan y las satisfacciones que le produce el trabajo por sí mismo.

## GRÁFICO N° 8: SATISFACCIÓN CON LA RELACIÓN REMUNERACIÓN

Tabla N° 8: SATISFACCIÓN CON LA RELACIÓN REMUNERACIÓN

CATEGORÍA	N	%
Nunca	0	1%
Muy pocas veces	1	4%
Algunas veces	7	29%
Casi siempre	13	54%
Siempre	3	11%
TOTAL	24	100%



Comentario:

Como se puede observar, la segunda dimensión de la satisfacción laboral tiene como mayor porcentaje 54%, representado por "casi siempre", seguido por el "algunas veces" con el 29%.

Comentario:

Esta dimensión constituida por las preguntas N° 8, 9 Y 10 del cuestionario de satisfacción laboral y representa el grado en que los empleados perciben las oportunidades de promoción, formación y salario de acorde al puesto de trabajo que le ofrece la organización <sup>15</sup>.

---

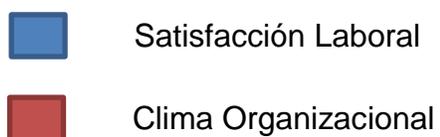
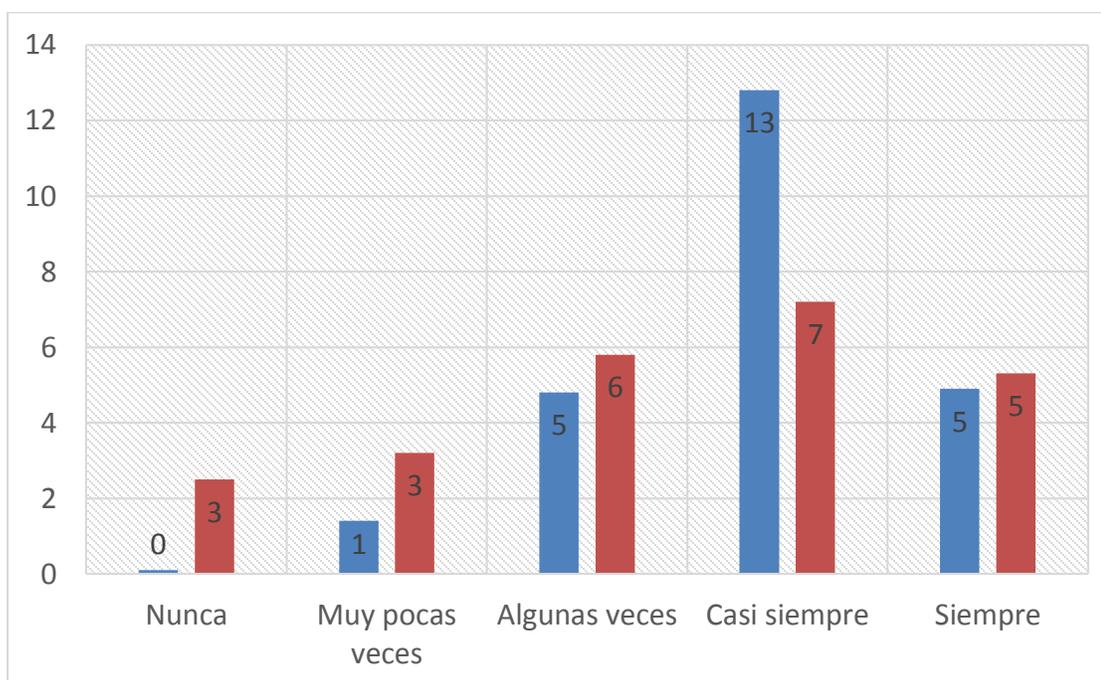
<sup>15</sup> Chiang, M., Martín, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Agosto 26, 2015, de Universidad Pontificia Comillas Sitio web: [file:///C:/Users/CASA/Downloads/clima\\_organizacional\\_y\\_satisfaccion\\_laboral\\_en\\_un\\_establecimiento\\_de\\_salud\\_estatal\\_\\_134\\_\\_.pdf](file:///C:/Users/CASA/Downloads/clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_en_un_establecimiento_de_salud_estatal__134__.pdf), p. 71.

## 4.2 Discusión de los Resultados

Tabla N° 9: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

CATEGORÍA	SATISFACCIÓN	CLIMA
Nunca	0	3
Muy pocas veces	1	3
Algunas veces	5	6
Casi siempre	13	7
Siempre	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>24</b>

GRÁFICO N° 9: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL



En el Gráfico N° 9 se muestra la relación positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Colaboradores de la ONG Finca Perú, puesto que, la mayoría de colaboradores da un porcentaje de “Casi siempre” favorable al Clima Organizacional y “Casi siempre” satisfecho a la Satisfacción Laboral de igual forma en las demás categorías.

De ésta forma se puede decir que el clima organizacional influye positivamente en la satisfacción laboral y a medida que aumente el clima organizacional aumentará la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú y en inversa respectivamente, puesto que presentan una relación positiva.

## CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos en ésta investigación permiten concluir que existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; eso significa que a medida que aumente el clima organizacional aumentará la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú y en relación inversa respectivamente.
- En relación a las relaciones interpersonales que tienen los colaboradores de la ONG Finca Perú, existe una gran porcentaje que considera tener muy buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y esto influye en la satisfacción laboral, puesto que, existen relaciones respetuosas y consideradas en el ambiente de trabajo.
- Los estilos de dirección que muestran un gran porcentaje positivo, esto quiere decir que los jefes apoyan y estimulan la participación de sus colaboradores a su vez esto influye en la satisfacción con el trabajo de los colaboradores, puesto que en los empleados perciben buenas oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que destacan y les gustan.
- En relación a la estabilidad laboral que tienen los colaboradores de la ONG Finca Perú, existe un gran porcentaje de personas que se sienten estables en su puesto de trabajo y esto influye en la satisfacción laboral, puesto que, los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia.

## RECOMENDACIONES

- Mejorar la comunicación entre todas las áreas de la organización por medio de canales de comunicación orales y escritos; ya que si bien es cierto existen buenas relaciones interpersonales pero para llegar a un punto óptimo es necesario mejorar la comunicación en todos los niveles de la organización.
- Promover el involucramiento y cooperación entre jefes en la labor de su personal a cargo; este punto nos ayudará a mejorar los estilos de dirección que existen en la organización.
- Establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la empresa.
- Efectuar ajustes remunerativos razonables, con este punto podemos mejorar la satisfacción de los colaboradores y que ellos perciban mayor estabilidad en sus puestos por el reconocimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Pelaes, O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bravo, M., Cárdenas, D. (2005). Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría. Caracas-Venezuela. Abril 10, 2015 de Universidad Católica Andrés Bello. Sitio web: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>.
- Villamil, O., Sánchez, W. (2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma. San Pedro Sula, Honduras. Agosto 21, 2015 de Unitec. Sitio web: <http://www.unitec.edu/innovare/?p=63>.
- Roa, Y. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. Setiembre 15, 2015, de Universidad Católica Andrés Bello. Sitio web: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>. pp.24-30.
- Brunet, I. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias. (5ª reimpresión). México: Trillas. p. 47.
- Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2006). Relaciones Humanas. México: Thomson. pp.60-67.

- Choen, G. (1991). La Naturaleza de la Función Directiva. México: Ediciones Díaz Santos.
- Palomino, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid-España: ESIC. pp.105-107.
- Caballero, K. (2002). Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, Vol. 6, p.7.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill. p.104.
- García, G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga Colombia. p.158.
- Roa, Y. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. Setiembre 15, 2015, de Universidad Católica Andrés Bello Sitio web: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>, p.21.
- Ruiz, P., Alcalde, J., & Landa, J. (2005). Gestión clínica en cirugía. Chile: Arán, p. 613.
- Gan, F. & Triginé, J. (2012). Clima laboral. Madrid- España: Díaz de Santos, p. 287.
- Centro de estudios judiciales. (1992). Persona, sociedad y ley. Madrid-España: Ministerio de Justicia, p. 305.
- Hernández, R. & Fernández, C. (2003). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

- Chiang, M., Martín, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid-España: Universidad Pontificia Comillas.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. (2015). *LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONGs) Y LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO*. Octubre 10, 2015, de Ministerio del trabajo Sitio web:  
[http://www.mintra.gob.pe/contenidos/servicios/tramites/requisitos\\_ONGs/](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/servicios/tramites/requisitos_ONGs/)

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA: INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA ONG  
FINCA PERU DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES 2014

Problema de Investigación	Objetivos de la Investigación	Hipótesis de la Investigación	Variables	Metodología
<p><b>General.-</b> ¿De qué manera el Clima Organizacional influye en la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú?</p> <p><b>Específicos.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•¿De qué manera las relaciones interpersonales influyen en satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú?</li> <li>•¿De qué manera el estilo de dirección de la organización influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú?</li> </ul>	<p><b>General.-</b> Explicar la influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú San Juan de Miraflores 2014.</p> <p><b>Específicos.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú.</li> <li>• Explicar la influencia del estilo de dirección de la organización en la satisfacción laboral de</li> </ul>	<p><b>Principal.-</b> El Clima Organizacional influye positivamente en la Satisfacción Laboral en los colaboradores de la ONG Finca Perú San Juan de Miraflores.</p> <p><b>Secundarias.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Las relaciones interpersonales influyen positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la ONG Finca Perú</li> <li>•El estilo de dirección en la organización</li> </ul>	<p><b>Independiente:</b> Clima Organizacional</p> <p><b>Sistematización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Estabilidad</li> </ul> <p><b>Dependiente:</b> Satisfacción Laboral</p> <p><b>Sistematización:</b> Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo. Satisfacción con su trabajo</p>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> <b>APLICADA:</b> Porque se investiga parte de los fenómenos del mundo para conocerlo y poderlo controlar.</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b> <b>EXPLICATIVO:</b> Porque se establecen relaciones entre los rasgos de un objeto, situación o acontecimiento (Variables).</p> <p>Como quiera que los fenómenos y sus elementos no se presentan aislados sino interrelacionados, no es suficiente describir un fenómeno para tener conocimiento científico del mismo. En tal sentido se analizará la existencia de los fenómenos que intervinieron en el comportamiento de objeto de</p>

<p>•¿De qué manera la estabilidad influye la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú?</p>	<p>los colaboradores de la ONG Finca Perú.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la influencia de la estabilidad en la satisfacción laboral de los colaboradores de la ONG Finca Perú.</li> </ul>	<p>influye positivamente en la satisfacción laboral en los colaboradores de la ONG Finca Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•La estabilidad influye positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores en la ONG Finca Perú</li> </ul>	<p>Satisfacción con la relación Remuneración</p>	<p>investigación y así explicarlo también por sus relaciones con el contexto, además de sus componentes y estructura de relaciones internas.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de recopilación de datos:</b></p> <p>Se hará uso de la Observación, el cuestionario y la entrevista.</p> <p><b>Técnicas e Instrumentos de Procesamiento y emisión de resultados:</b></p> <p>Se hará uso de software multifuncional Excel o el Software para Investigaciones sociales SPSS.</p> <p><b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:</b> Los hallazgos se organizarán y presentarán en los Modelos simbólicos (cuadros y Tablas)</p> <p>Se hará uso de Análisis y síntesis, Inducción, deducción, que facilitará la inferencia conceptual.</p>
--	---	--	--	--

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**El Clima Organizacional:** se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 10 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones

5
Siempre

4
Casi siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo

5
Siempre

4
Casi siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

3. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo

5
Siempre

4
Casi siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

4. El grupo de trabajo valora mis aportes

5
Siempre

4
Casi siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

5. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo

5
Siempre

4
Casi siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

6. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. La empresa brinda estabilidad laboral

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

N°	Preguntas	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Considero que la iluminación en mi área de trabajo es muy buena.					
2	El espacio del cual dispongo en mi área es muy cómodo y agradable.					
3	La atmósfera que se respira en mi área me permite desempeñar bien mi trabajo.					
4	En esta organización hay higiene y limpieza en cada área de trabajo.					
5	Considero que en mi labor diaria de trabajo realizo lo que realmente me gusta.					
6	Mi trabajo me permite realizar actividades en las cuales destaco.					
7	Tengo bien claros los objetivos y metas que debo de alcanzar.					
8	La organización me da oportunidades para poder realizar una línea de carrera.					
9	La organización me brinda oportunidad para poder perfeccionar mis habilidades.					
10	Considero que el salario que recibo se encuentra de acuerdo a mi puesto.					