



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO  
REGIONAL PUNO, 2015**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**AYDEE APAZA MAMANI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**

**PUNO - PERÚ**

**2017**



Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO REGIONAL**

AUTOR

**AYDEE APAZA MAMANI**

RECuento de palabras

**25148 Words**

RECuento de caracteres

**135960 Characters**

RECuento de páginas

**118 Pages**

Tamaño del archivo

**2.1MB**

Fecha de entrega

**May 17, 2024 9:43 AM GMT-5**

Fecha del informe

**May 17, 2024 9:45 AM GMT-5**

● **18% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 14% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

  
Destabe Herena Yca  
DNI 01288349



  
Dra. Ysabel C. Hito Montañó  
DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
FTS - UNA

Resumen



## DEDICATORIA

A mi PADRE CELESTIAL, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi madrecita linda “Raynilda”, que está en la gloria de Dios por ser mi motor e inspiración de vida, esfuerzo y lucha para enfrentar los desafíos de la vida.

A mi papá Abraham por enseñarme a luchar por los objetivos, sueños y sobre todo por la superación personal, a mi familia que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera.

Con profundo afecto y gratitud, dedico este trabajo a mi hija, Daniela, cuya presencia ha sido mi mayor estímulo y fuente de inspiración para alcanzar nuevas metas cada día, y a mi amado esposo, Henry, cuyo apoyo incondicional, comprensión y amor han sido pilares fundamentales en mi camino hacia un futuro mejor.

*Aydee Apaza Mamani*



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los servidores de la sede central del Gobierno Regional de Puno por la colaboración brindada para el desarrollo de esta Tesis.

A todos los docentes de la prestigiosa Universidad Nacional del altiplano, que inculcaron sus conocimientos, para el logro de mis metas y aspiraciones, en especial mi eterno agradecimiento a mi directora de tesis, la Dra. Bestsabe Llerena Zea por su inmenso apoyo y al mejor desarrollo de este proceso de investigación.

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a los miembros del jurado: Dra. Vivian Rene Valderrama Zea, Dra. Victoria Delfina Quispe Arapa y T.S. Martha Rosario Palomino Coila, por su paciencia ante mis posibles errores y su disposición para dedicarme el tiempo y la atención necesarios, a pesar de sus ocupadas agendas. Valoro enormemente el esfuerzo que han puesto en compartir sus conocimientos de manera clara y estructurada, a pesar de las limitaciones de tiempo.

Para ellos gracias, un abrazo cordial y que Dios los bendiga.

*Aydee Apaza Mamani*



# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ACRÓNIMOS	
RESUMEN .....	13
ABSTRACT.....	14
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	20
1.2.1. Pregunta general .....	20
1.2.2. Preguntas específicas .....	20
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.3.1. Hipótesis general .....	20
1.3.2. Hipótesis específicas.....	21
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	21
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
1.5.1. Objetivo general .....	22
1.5.2. Objetivos específicos .....	22



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
2.2. MARCO TEÓRICO .....	26
2.2.1. Clima organizacional .....	26
2.2.2. Teorías del Comportamiento Organizacional .....	35
2.2.3. Satisfacción laboral .....	44
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	47

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO .....	64
3.2. TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	64
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS .....	65
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO .....	68
3.5. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO .....	69

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	72
4.1.1. Clima organizacional y satisfacción laboral .....	72
4.1.2. Trabajo en equipo y satisfacción laboral .....	75
4.1.3. Cooperación y satisfacción laboral .....	86
4.1.4. Cohesión y satisfacción laboral .....	95
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	102
V. CONCLUSIONES .....	105
VI. RECOMENDACIONES .....	107



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	108
ANEXOS .....	110

**ÁREA:** DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD DE VIDA

**TEMA:** EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO, 2015.

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:** 29/12/2017



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Teoría “X” y “Y” de Mc Gregor.....	37
<b>Tabla 2</b> Sistemas generales de los estilos de gestión de Rensis Likert.....	38
<b>Tabla 3</b> Dimensiones del clima organizacional .....	52
<b>Tabla 4</b> Dimensiones para analizar el clima organizacional.....	52
<b>Tabla 5</b> Condiciones de satisfacción laboral.....	62
<b>Tabla 6</b> Escala Likert de evaluación para la variable Clima Organizacional .....	66
<b>Tabla 7</b> Opiniones de respuesta de Satisfacción Laboral.....	67
<b>Tabla 8</b> Grado de relación según coeficiente de correlación .....	70
<b>Tabla 9</b> Nivel de significatividad.....	71
<b>Tabla 10</b> Clima organizacional según satisfacción laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	72
<b>Tabla 11</b> Prueba de hipótesis general entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral del personal nombrado del Gobierno Regional .....	75
<b>Tabla 12</b> Trabajo en equipo del personal según los Incentivos y Promociones del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	76
<b>Tabla 13</b> Trabajo en equipo del personal según los Incentivos y Promociones del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	78
<b>Tabla 14</b> Trabajo en equipo según las relaciones interpersonales del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno.....	80
<b>Tabla 15</b> Trabajo en equipo según la competencia profesional del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	82
<b>Tabla 16</b> Trabajo en equipo según la autorrealización del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno – 2015.....	83



<b>Tabla 17</b> Prueba de hipótesis general entre la variable trabajo en equipo y satisfacción laboral del personal nombrado del Gobierno Regional .....	85
<b>Tabla 18</b> Trabajo en equipo según la autorrealización del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno – 2015 .....	86
<b>Tabla 19</b> Cooperación según la monotonía laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	88
<b>Tabla 20</b> Cooperación según las relaciones interpersonales del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	90
<b>Tabla 21</b> Cooperación según la competencia profesional del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	91
<b>Tabla 22</b> Cooperación según la autorrealización del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	93
<b>Tabla 23</b> Prueba de hipótesis general entre la variable cooperación y satisfacción laboral del personal nombrado del Gobierno Regional .....	94
<b>Tabla 24</b> Cohesión según los incentivos y promociones del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	95
<b>Tabla 25</b> Cohesión según las relaciones interpersonales del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	96
<b>Tabla 26</b> Cohesión según la competencia profesional del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	98
<b>Tabla 27</b> Cohesión según la autorrealización del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno .....	99
<b>Tabla 28</b> Prueba de hipótesis general entre la variable cooperación y satisfacción laboral del personal nombrado del Gobierno Regional .....	101



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Los 14 principios de para el ejercicio de la administración .....	27
<b>Figura 2</b> División del trabajo cuando el trabajador realiza las tareas .....	28
<b>Figura 3</b> Medios para realizar la conciliación.....	31
<b>Figura 4</b> Modos de retribución que buscan recompensar el esfuerzo.....	31
<b>Figura 5</b> Funciones principales de los ejecutivos en las organizaciones .....	40
<b>Figura 6</b> Teoría de A. Simón .....	41
<b>Figura 7</b> Pirámide de las Necesidades de Maslow y sus Implicaciones. ....	45
<b>Figura 8</b> Según Likert los tipos de Clima Organizacional.....	50
<b>Figura 9</b> Principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral	58
<b>Figura 10</b> Agentes de satisfacción laboral .....	62



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1</b> Matriz de consistencia .....	111
<b>ANEXO 2</b> Instrumentos de recolección de datos.....	112
<b>ANEXO 3</b> Declaración jurada de autenticidad de tesis .....	117
<b>ANEXO 4</b> Autorización para el depósito de tesis en el repositorio institucional .....	118



## ACRÓNIMOS

SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences
X:	Variable dependiente
Y:	Variable independiente
UNA:	Universidad Nacional del Altiplano



## RESUMEN

La investigación el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno - 2015, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una muestra de 120 trabajadores nombrados de la sede central. La metodología fue desde un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional causal; para ello se administró dos instrumentos: El cuestionario de opinión clima organizacional y el cuestionario de Satisfacción laboral. Los resultados demuestran que el clima organizacional tiene una relación directa significativa con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional Puno, con un  $r = 0,520$  es decir un grado de correlación positiva muy significativo con probabilidad del 0,001, considerando que el 50% tiene un bajo clima laboral es decir a menor clima laboral menores niveles de satisfacción y desempeño laboral. A nivel específico se obtuvo una correlación positiva moderada con probabilidades menores al 0.05, aceptándose las hipótesis de las dimensiones trabajo en equipo, cooperación y cohesión siendo altamente significativos. Por último, es importante destacar la importancia de crear un ambiente laboral favorable que fomente la motivación y el reconocimiento de los trabajadores, fortaleciendo así su compromiso tanto con sus tareas diarias como con la institución en la que trabajan.

**Palabras claves:** Clima organizacional, Cohesión, Cooperación, Satisfacción laboral, Trabajo en equipo.



## ABSTRACT

The research on the organizational climate and its relationship with the job satisfaction of the staff of the Regional Government of Puno - 2015, aimed to determine the relationship that exists between the organizational climate and job satisfaction in a sample of 120 workers appointed from the headquarters. The methodology was from a quantitative approach, of a descriptive causal correlational type; For this, two instruments were administered: The organizational climate opinion questionnaire and the Job Satisfaction questionnaire. The results demonstrate that the organizational climate has a significant direct relationship with job satisfaction in the workers of the Central Headquarters of the Puno Regional Government, with an  $r = 0.520$ , that is, a highly significant degree of positive correlation with a probability of 0.001, considering that the 50% have a low work environment, that is, the lower the work environment, the lower the levels of satisfaction and work performance. At a specific level, a moderate positive correlation was obtained with probabilities less than 0.05, accepting the hypotheses of the teamwork, cooperation and cohesion dimensions being highly significant. Finally, it is worth highlighting the need to foster an adequate organizational climate so that workers feel motivated, valued and strengthen their commitment to their work and the institution for the development of their daily activities.

**Keywords:** Organizational climate, Cohesion, Cooperation, Job satisfaction, Teamwork.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

En diversas entidades del ámbito público, se enfrenta de manera recurrente el desafío de un ambiente laboral poco propicio, donde los empleados carecen de motivación y los conflictos entre ellos afectan negativamente el desempeño efectivo de estas organizaciones. Este fenómeno se atribuye en gran medida a la insatisfacción laboral de los individuos, quienes no encuentran satisfacción en sus roles, perciben sus responsabilidades como monótonas y carecen del estímulo necesario para mejorar su desempeño, entre otros factores. Estas circunstancias conducen a un trato deficiente hacia el público y al deterioro progresivo de la institución.

Por consiguiente, resulta fundamental realizar estudios sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que permiten a los empleados expresar sus percepciones sobre el funcionamiento interno de la organización y su experiencia personal en ella. Estos estudios se convierten en herramientas de investigación esenciales, partiendo de la premisa de que la implementación de acciones correctivas en áreas problemáticas puede generar beneficios tangibles. Asimismo, ofrecen una vía indirecta para evaluar la calidad de la gestión organizativa. En esta investigación, se persigue el objetivo de examinar la relación entre el ambiente laboral dentro de una organización y el nivel de satisfacción experimentado por su personal. Por esta razón, el estudio lleva por título: "El Clima Organizacional y su Impacto en la Satisfacción Laboral en el Gobierno Regional de Puno - 2015", una entidad comprometida con una gestión pública centrada en resultados y en el servicio a la ciudadanía. Dicha gestión se fundamenta en cinco pilares principales: políticas públicas y planes estratégicos, presupuesto basado en resultados, gestión por procesos, simplificación administrativa y estructura institucional,



y un servicio civil meritocrático; junto con tres ejes transversales: gobierno abierto, gobierno electrónico y articulación institucional, que se interrelacionan entre sí. El desarrollo de la investigación se basa en los siguientes aspectos:

En el primer ítem, se tiene la introducción donde se presenta el planteamiento de problema de la investigación a través de la descripción del problema, formulación de las preguntas de investigación, así mismo la justificación, como también las hipótesis y objetivos generales y específicos planteados.

En el segundo ítem, se tiene la revisión de literatura, donde se considera el marco teórico mencionando los fundamentos teóricos de la investigación, así mismo tomando en cuenta los antecedentes del estudio se exponen en forma clara los trabajos realizados en torno a las variables clima organizacional y satisfacción laboral tanto en el ámbito internacional, nacional y local, por otra parte, en el marco conceptual se definirá los conceptos utilizados para esta investigación.

En el tercer ítem, se desarrolla los materiales y métodos de investigación, donde se explica el tipo y diseño de investigación, la población, la muestra, los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos planteados para esta investigación, así también se detalla el proceso de recolección de datos, la sistematización de resultados y el análisis de los mismos. el proceso por el cual se comprobará la hipótesis, aquí se mostrará la hipótesis general y específica planteada para la investigación, y se mencionan las variables dependientes e independientes, posterior a ello

En el cuarto ítem se tiene los resultados y discusión, donde presentaran los resultados encontrados, en dos niveles; en primer lugar, el análisis descriptivo de los datos generales y en segundo lugar el análisis inferencial realizado mediante el tratamiento estadístico en el programa SPSS 22.



Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo de investigación y las recomendaciones que la investigación genera, además de las referencias bibliográficas.



## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional representa el entorno humano y físico en el que tiene lugar la actividad laboral diaria. Su influencia se refleja en la satisfacción de los trabajadores y, por ende, en su productividad. Este clima está vinculado tanto al estilo de gestión de los directivos como a los comportamientos individuales, las dinámicas laborales y las relaciones interpersonales en la empresa. Además, abarca aspectos como la interacción con la organización, el entorno físico y las funciones específicas de cada empleado (Navarro, 2006).

Asimismo, el clima organizacional se define como el conjunto de características objetivas de una organización, fácilmente identificables y duraderas, que la distinguen de otras entidades laborales. Estas características incluyen estilos de liderazgo, normas de funcionamiento, ambiente físico, objetivos organizacionales y procesos de retribución. Aunque también se considera la percepción individual de los trabajadores en su evaluación (Forehand y Escat, 2007).

Por otro lado, se entiende el clima organizacional como las percepciones globales que los individuos tienen sobre la organización, reflejando la interacción entre el individuo y su entorno laboral. En este sentido, lo crucial es cómo cada persona percibe su ambiente de trabajo, sin considerar las percepciones de los demás; por lo tanto, se trata más de una dimensión personal que organizacional (Escat, 2007).

Por consiguiente, se reconoce que el clima laboral, influenciado por la alta dirección, la cultura organizacional y los sistemas de gestión, crea las condiciones propicias para un entorno laboral saludable. Forma parte integral de las políticas de recursos humanos y personal mejorar este ambiente mediante el uso de técnicas específicas. Un clima laboral positivo se orienta hacia metas organizacionales, mientras



que uno negativo genera conflictos y baja productividad, afectando la satisfacción laboral de los empleados.

El clima organizacional, junto con la estructura organizativa y los individuos que la conforman, constituye un sistema dinámico e interdependiente que influye directamente en la satisfacción laboral. Los modelos de estudio del clima laboral sugieren una relación directa entre ambos. Factores como el trabajo en equipo, la cooperación y la cohesión son determinantes en la configuración de este clima en una organización.

Estas relaciones están estrechamente ligadas a la satisfacción laboral, ya que esta influye en la forma en que los grupos de trabajo interactúan, afectando su desempeño y su satisfacción personal dentro de la organización. La satisfacción laboral, según Torres (2007), se define como la actitud del empleado hacia su trabajo, influenciada por sus creencias y valores. Considera aspectos como incentivos, promociones, monotonía laboral, relaciones interpersonales, competencia profesional, seguridad laboral y autorrealización, estando estrechamente relacionada con el clima organizacional.

En contraste, la falta de satisfacción laboral conlleva a una disminución en la eficiencia organizacional y se manifiesta en conductas como expresión, lealtad, negligencia, agresión o retirada. Esta insatisfacción puede traducirse en conductas destructivas, como sabotaje o agresión directa, o constructivas, como la búsqueda activa de soluciones (Flores, 1992).

En el contexto del Gobierno Regional de Puno, se observa un clima organizacional y satisfacción laboral baja, el trabajo en equipo dentro de la institución no se da y las relaciones interpersonales no son las mejores, no realizan trabajos de cooperación caracterizado por conflictos laborales, no tienen identidad ni mucho menos una mentalidad de cooperación en sus equipos de trabajo el cual esto es una dificultad para la



institución, además tienen una cultura individualista, lo que repercute en la satisfacción laboral de los empleados y, por ende, en la calidad del servicio ofrecido. Este análisis se enmarca en el contexto estratégico del Gobierno Regional de Puno, alineado con sus objetivos de desarrollo regional y con las políticas nacionales de gobierno y gobernabilidad.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015?
- ¿Cuál es la relación entre la cooperación y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015?
- ¿Qué relación existe entre la cohesión y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015?

## **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Hipótesis general**

Existe una relación significativa y directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015.



### **1.3.2. Hipótesis específicas**

- Existe una relación significativa y directa entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015.
- Existe una relación significativa y directa entre la cooperación y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015.
- Existe una relación significativa y directa entre la cohesión y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

El estudio del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral es de vital importancia en el contexto actual de las organizaciones. La competitividad global y la búsqueda constante de la excelencia institucional hacen que las instituciones reconozcan cada vez más la importancia de mantener un ambiente laboral positivo y saludable para el bienestar de sus empleados.

La investigación se tendrá una relevancia práctica puesto que un clima organizacional favorable no solo influye en la satisfacción de los empleados, sino que también impacta en la productividad, la retención del talento y la imagen corporativa. Comprender cómo afecta el clima organizacional a la satisfacción laboral permitirá a las instituciones implementar estrategias efectivas para mejorar tanto el ambiente laboral como los resultados institucionales. Aunque existen numerosos estudios sobre clima organizacional y satisfacción laboral, la mayoría se centra en contextos generales o en instituciones de gran envergadura. Esta investigación se justifica al centrarse en un contexto específico del Gobierno Regional de Puno, lo que proporcionará información relevante y específica para la toma de decisiones a nivel local.



Además, se reconoce la importancia del clima organizacional en la satisfacción laboral, aún existe la necesidad de identificar las variables específicas que influyen en esta relación. Esta investigación se justifica al analizar variables clave del clima organizacional, como el trabajo en equipo, la cohesión y la cooperación, y su impacto en la satisfacción laboral del personal que labora en el Gobierno Regional de Puno. También comprender la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral puesto que proporcionará a la institución información valiosa para mejorar su cultura institucional y promoverá un entorno de trabajo que fomente el compromiso y la motivación del personal. Esto no solo beneficia al personal individualmente, sino que también contribuye al éxito a largo plazo y la sostenibilidad de la organización.

En tanto, esta investigación sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral es relevante tanto a nivel teórico como práctico, ya que contribuirá al conocimiento académico en el campo de la gestión de recursos humanos y proporcionará directrices útiles para la mejora del ambiente laboral y el bienestar del personal en el Gobierno Regional de Puno.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Conocer la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015.



- Conocer la relación entre la cooperación y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015.
- Conocer la relación entre la cohesión y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se presenta antecedentes referidos a las variables de investigación, en ese entender tenemos los siguientes.

##### **A nivel internacional**

Chang y Núñez (2003) investigaron el efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior en Chile y España. Sus hallazgos muestran que los profesores que perciben mayor autonomía en sus decisiones, coherencia con la misión universitaria y preocupación por el aprendizaje de los estudiantes tienden a sentirse más competentes en su labor docente. La libertad académica, el estímulo a la investigación y el apoyo de la comunidad universitaria están asociados positivamente con la autoeficacia, mientras que la presión laboral tiene una relación negativa, especialmente en universidades privadas. En España, los departamentos de universidades privadas experimentan una mayor presión laboral, mientras que en Chile se observa un mayor énfasis en el aprendizaje estudiantil, así como una mayor autoeficacia y presión laboral.

Nieves (2005) llevó a cabo una investigación titulada "Evaluación del rendimiento docente y el ambiente laboral en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay, estado Aragua", Colombia. El propósito de este estudio fue establecer la conexión entre el rendimiento de los docentes y el ambiente de trabajo en una institución educativa pública en el estado Aragua. Para recopilar datos, se utilizaron las escalas Efido y Evado, así como el cuestionario descriptivo del perfil del ambiente laboral (CDPCO). En términos generales,



los resultados muestran que, a excepción de algunas áreas, hay una correlación positiva pero no significativa entre las variables estudiadas, según la percepción de los docentes y los alumnos.

### **A nivel nacional**

Alquizar y Ruiz (2015) realizaron un estudio titulado "Exploración de la relación entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados en la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado SEDALIB S.A.", llevado a cabo en la Universidad Cesar Vallejo Trujillo, Perú. Los resultados revelaron que los empleados de SEDALIB S.A. presentaban un nivel medio de clima laboral y una satisfacción laboral regular. A pesar de diferencias en género, condición laboral, jerarquía y edad, las percepciones sobre el clima laboral se mantuvieron consistentes, siendo evaluado mayormente como de nivel medio. Se concluyó que existe una correlación positiva y significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral, particularmente destacando una asociación notable entre el factor de autorrealización del clima laboral y la satisfacción de los empleados en la empresa.

Quispe (2015) llevó a cabo un estudio titulado "Análisis del Ambiente Laboral y Satisfacción del Personal en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015" en Perú. El objetivo de esta investigación fue examinar la relación entre el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados en dicha asociación, con el fin de ofrecer sugerencias de mejora al equipo directivo. Los resultados principales demostraron una correlación significativa y positiva entre el ambiente laboral y la satisfacción de los trabajadores. Además, se encontró que dimensiones específicas del ambiente laboral, como la estructura, autonomía, relaciones interpersonales e identidad, estaban positivamente relacionadas con la satisfacción laboral. Sin embargo, no se halló



una relación significativa entre la dimensión de recompensa y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac.

### **A nivel local**

López (2016) llevó a cabo una investigación titulada "Impacto de las Relaciones Humanas en el Clima Laboral de las Instituciones Educativas Secundarias en la UGEL de Yunguyo durante el período 2016" en Puno. Los resultados obtenidos de pruebas de hipótesis de análisis multivariado indican que existe una influencia significativa de los factores de las relaciones humanas en el clima laboral de las instituciones educativas secundarias en la UGEL Yunguyo, con un nivel de significancia del 5% o 0.05 (prueba de hipótesis general). Estos resultados sugieren que aunque tanto los administradores como los docentes pueden mostrar algunas discrepancias en cuanto al clima laboral en las instituciones educativas secundarias de la UGEL Yunguyo, se vislumbra una tendencia hacia una mejora en las perspectivas del clima laboral en estas instituciones.

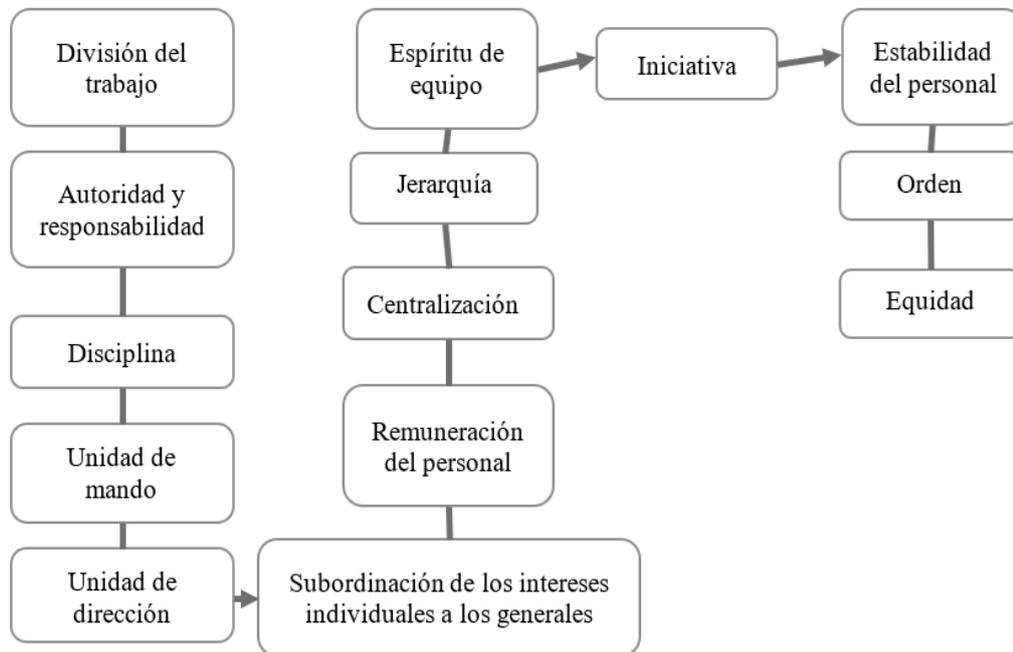
## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Clima organizacional - Teoría clásica de la administración**

Fayol (1917) destaca, dentro de su teoría clásica de la administración, la importancia que otorga a la estructura organizativa como elemento primordial. Este enfoque se fundamenta en la concepción de una totalidad organizacional que busca asegurar la eficiencia en todas las áreas pertinentes, ya sean estas áreas funcionales o humanas. Asimismo, este planteamiento ofrece una serie de 14 principios esenciales destinados a guiar la práctica administrativa:

**Figura 1**

*Los 14 principios de para el ejercicio de la administración*



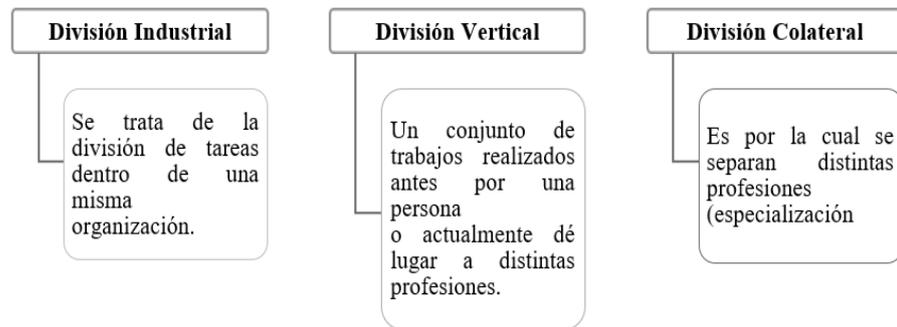
Nota: Elaboración propia

### 2.2.1.1 División del trabajo

De acuerdo con Chiaventato (2001), la producción en serie implica la segmentación de las distintas etapas de un proceso productivo en actividades específicas. Este enfoque facilita la especialización laboral, lo que a su vez conlleva a un incremento en la producción y la productividad. En el contexto de la fabricación de un producto, se identifican tres formas de división del trabajo, las cuales requieren distribuir las tareas para optimizar el proceso.

**Figura 2**

*División del trabajo cuando el trabajador realiza las tareas*



Nota. Elaboración propia

### **2.2.1.2 Autoridad y responsabilidad:**

De acuerdo con Asesores Técnicos en gestión de empresas (2015), la delegación de autoridad implica compartir la responsabilidad. En otras palabras, la autoridad implica el derecho de impartir órdenes y la capacidad de esperar obediencia, mientras que la responsabilidad surge como una consecuencia inherente a la autoridad y conlleva el deber de rendir cuentas.

Podemos visualizar la dinámica de una empresa como un castillo de naipes, donde la meta es coronar el castillo con las dos últimas cartas. Sin una base sólida, la punta de la pirámide nunca podrá sostenerse. Si consideramos que la cúspide de la pirámide representa el objetivo final de un proceso, actividad o departamento, la base, independientemente de dicho objetivo, radica en la definición de cada rol, responsabilidad y autoridad.

Es por esta razón que el conjunto de relaciones de autoridad establecidas en los departamentos se conoce como Cadena de Mando. Por



ejemplo, el presidente de una empresa ejerce autoridad sobre el vicepresidente de recursos humanos, quien a su vez supervisa las tareas del técnico de formación, el cual a su vez dirige el trabajo de la secretaria del departamento de formación.

### **2.2.1.3 Disciplina**

La disciplina se define como la capacidad de aplicar una serie de principios que implican orden y perseverancia. Esta habilidad implica controlar los impulsos que pueden apartarnos de nuestros objetivos, priorizando el cumplimiento de tareas sobre la satisfacción inmediata. Por lo tanto, la disciplina desempeña un papel fundamental en el logro de metas desafiantes, ya sea en el ámbito personal, laboral o académico.

En resumen, la disciplina se considera una virtud moral que se relaciona con la capacidad de llevar una vida organizada y coherente con nuestros valores, responsabilidades y metas, respetando las normas sociales establecidas.

### **2.2.1.4 Unidad de mando**

Según Castro (2010), en la realización de cualquier acción, un individuo debe obedecer las instrucciones de un único superior. Esta norma, conocida como principio de unidad de mando, es considerada como una necesidad fundamental y constante. Su influencia en el desarrollo de las actividades empresariales, en nuestra opinión, es al menos tan significativa como la de cualquier otro principio. Cuando este principio es infringido, la disciplina se ve comprometida, el orden se ve afectado y la estabilidad se altera.



### **2.2.1.5 Unidad de dirección:**

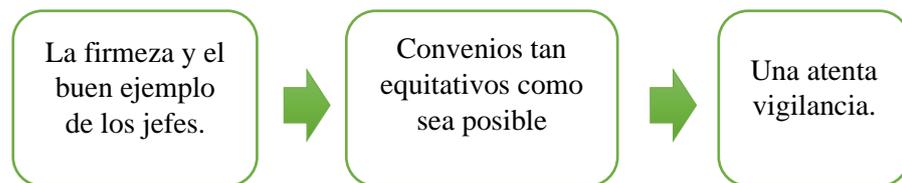
Este principio puede resumirse de la siguiente manera: un único líder y un único plan para un conjunto de operaciones dirigidas hacia un mismo objetivo. Este principio destaca la importancia de tener un líder único y un plan único para dirigir operaciones hacia un objetivo común, asegurando la unidad de acción y la coordinación de esfuerzos. Se enfatiza que la multiplicidad de líderes es perjudicial, y se distingue entre la unidad de dirección (un líder y un plan) y la unidad de mando (donde un agente recibe órdenes de un solo líder). La unidad de dirección se logra mediante una estructura organizativa adecuada.

### **2.2.1.6 Subordinación de los intereses individuales a los generales**

Este principio subraya la importancia de que, en una empresa u cualquier organización humana, el interés individual de un empleado o grupo de empleados no debe anteponerse al interés general de la empresa u organización. De manera similar, el bienestar de la familia debe ser priorizado sobre el interés de cualquier miembro individual, y los intereses del Estado deben prevalecer sobre los de un ciudadano o grupo de ciudadanos. Se presentan situaciones donde dos intereses legítimos pero divergentes entran en conflicto, y es imperativo encontrar una manera de conciliarlos. Esta conciliación representa uno de los mayores desafíos para la administración, y los medios para lograrla incluyen:

### Figura 3

#### *Medios para realizar la conciliación*



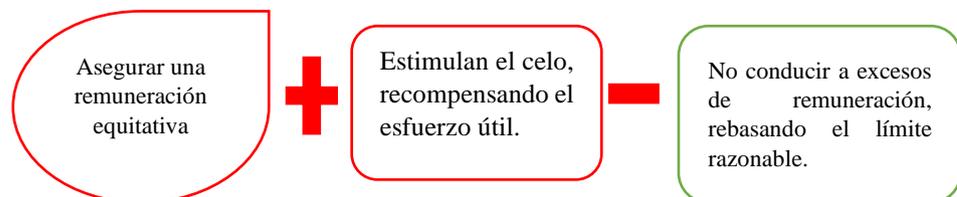
Nota. Elaboración propia

#### 2.2.1.7 Remuneración del personal

El principio de remuneración del personal se refiere a la manera en que se retribuye el trabajo, es decir, al precio del servicio prestado. Esta remuneración debe ser justa y procurar satisfacción tanto para el personal como para la empresa y el empleador en la medida de lo posible. La tasa de remuneración está condicionada, en primer lugar, por factores externos a la voluntad del empleador y al valor de los trabajadores, como el costo de vida, la disponibilidad de personal, la situación general de los negocios y la situación económica de la empresa. En segundo lugar, depende del valor de los trabajadores y, por último, del método de remuneración adoptado. Por lo general, a través del método de remuneración se busca:

### Figura 4

#### *Modos de retribución que buscan recompensar el esfuerzo*



Nota. Elaboración propia



### **2.2.1.8 Centralización**

Con la especialización del trabajo, la centralización se convierte en un fenómeno natural. Implica que, en todo organismo, ya sea animal o social, las percepciones convergen hacia el cerebro o la dirección central, y desde ahí se emiten las órdenes que coordinan todas las partes del organismo. La centralización no se categoriza como un sistema de gestión inherente a lo bueno o lo malo, sino que puede ser adoptada o dejada de lado según la voluntad de los líderes o la influencia de las circunstancias. Por esta razón, siempre está presente en mayor o menor medida. La cuestión de la centralización o descentralización es esencialmente una cuestión de equilibrio; se trata de determinar el nivel óptimo para la empresa (el grado de centralización debe ajustarse según las circunstancias).

### **2.2.1.9 Jerarquía**

Se establece en función de los distintos cargos y niveles de autoridad, desde la autoridad más alta hasta los agentes de menor rango. La vía jerárquica representa el recorrido que siguen las comunicaciones, transitando por todos los niveles de jerarquía, ya sea desde la autoridad superior o hacia ella. Esta vía está determinada tanto por la necesidad de una transmisión confiable como por la unidad de mando. Sin embargo, no siempre es la ruta más directa y, lamentablemente, puede ser bastante larga en empresas de gran envergadura, especialmente en las estructuras gubernamentales (Castro, 2010)



#### **2.2.1.10 Orden**

Este principio se resume en una fórmula ampliamente reconocida, la del orden material: asignar un espacio para cada objeto y colocar cada objeto en su lugar correspondiente. La fórmula para el orden social es análoga: asignar un rol específico a cada persona y situar a cada persona en su posición adecuada. El propósito del orden es evitar la pérdida de materiales y tiempo. Para lograr este objetivo de manera efectiva, es crucial no solo que los objetos estén organizados y ubicados en sus lugares designados, sino también que la disposición de los lugares facilite todas las operaciones tanto como sea posible. Si esta última condición no se cumple, el orden es solo superficial. Un orden superficial puede ocultar un desorden genuino.

#### **2.2.1.11 Equidad**

La combinación de amabilidad y justicia es fundamental para cultivar la lealtad del equipo de trabajo.

#### **2.2.1.12 Estabilidad del personal**

Un miembro de una organización requiere un período para familiarizarse con una nueva tarea y alcanzar un desempeño satisfactorio, siempre y cuando posea las habilidades necesarias (lo que ayuda a reducir la rotación, que tiene un impacto negativo en la eficiencia organizacional). Si un empleado es trasladado o reemplazado poco después de haber completado su período de aprendizaje, o incluso antes de su finalización, es poco probable que haya tenido la oportunidad de hacer una contribución significativa. Si esta situación se repite con frecuencia, la función nunca



será realizada de manera efectiva. En general, el personal directivo de las empresas exitosas tiende a ser estable, mientras que en las empresas en dificultades la estabilidad es escasa. La inestabilidad es tanto una causa como una consecuencia de los problemas organizacionales. El proceso de aprendizaje de un alto ejecutivo suele ser muy costoso.

#### **2.2.1.13 Iniciativa**

Una de las mayores satisfacciones que puede experimentar una persona inteligente es concebir un plan y lograr que tenga éxito; esto también es uno de los motivadores más poderosos de la actividad humana. La capacidad de concebir y llevar a cabo un plan se conoce como iniciativa. Tanto la libertad para proponer como para ejecutar son elementos fundamentales de la iniciativa.

El líder debe tener la integridad moral suficiente para renunciar a ciertos aspectos de su propio ego, proporcionando a sus subordinados este tipo de satisfacción. En resumen, en situaciones similares, un líder que puede fomentar la iniciativa entre su equipo es definitivamente superior a otro que no puede hacerlo (habilidad para concebir un plan y llevarlo a cabo con éxito).

#### **2.2.1.14 Espíritu de equipo**

La cohesión y colaboración entre individuos para fortalecer una organización reflejan el principio de que "la unión hace la fuerza". La armonía y unidad del personal en una empresa u organización son recursos invaluable. Por lo tanto, es crucial dedicar esfuerzos para promover estas cualidades.



Aunque el análisis del clima organizacional se centra principalmente en las teorías de las relaciones humanas, como se discutirá más adelante, no se puede ignorar por completo la teoría clásica de Fayol. A pesar de considerar al ser humano principalmente como un recurso económico, esta teoría aún defiende un trato justo y digno hacia los empleados. Del mismo modo, las teorías humanistas están relacionadas con la idea de beneficios económicos.

### **2.2.2. Teorías del comportamiento organizacional**

A lo largo de la historia, la búsqueda de la igualdad ha sido una constante, aunque a menudo las características únicas de los individuos han sido pasadas por alto al intentar entender el comportamiento humano. Esta dinámica representa un nuevo contraste entre la Teoría de las Relaciones Humanas y la Teoría Clásica, con un renovado enfoque en las relaciones interpersonales.

La evolución de la Teoría de las Relaciones Humanas ha adoptado una postura crítica hacia ciertas ideas, cuestionando los principios generales de la administración, la autoridad formal y la visión mecánica de sus predecesores. Además, ha integrado elementos de la Sociología de la Burocracia, aunque también los ha criticado por su representación considerada mecánica del modelo organizacional. La obra "El Comportamiento Administrativo" de Herbert A. Simón, publicada a finales de los años 40, marca un hito en este desarrollo teórico.

La teoría del comportamiento humano busca integrar una amplia gama de conceptos y variables que influyen en cómo los individuos se comportan e interactúan en diversos contextos. Estas características incluyen la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emociones, motivación, entorno familiar,



aprendizaje y cultura, entre otros. En este sentido, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregory argumenta de manera convincente que la mayoría de las acciones administrativas se derivan de la teoría del comportamiento humano.

### **2.2.2.1 Teoría de Estilos de Administración**

La gestión de las organizaciones se ve moldeada por los estilos adoptados por los administradores para guiar el comportamiento de los individuos. Estos estilos son determinados por las creencias que los administradores tienen acerca de cómo se comportan las personas, lo que influye en su enfoque de liderazgo y en la forma en que llevan a cabo los procesos administrativos.

Douglas McGregor propuso la Teoría X y la Teoría Y para categorizar los estilos de liderazgo según la concepción que se tenga del ser humano. Estas teorías plantean dos enfoques de dirección: el autoritario y el participativo. Cada persona tiene una perspectiva única del mundo. McGregor, en su obra "El lado humano de las organizaciones", introdujo una perspectiva complementaria en un momento crucial. Argumenta que, al administrar una empresa, es posible adoptar dos posturas o conjuntos de supuestos diferentes.

**Tabla 1**

*Teoría “X” y “Y” de Mc Gregor*

<b>Teoría X</b>	<b>Teoría Y</b>
Si considero que la persona común tiene una inclinación innata a evitar el trabajo y lo eludirá siempre que tenga la oportunidad; que las personas requieren ser forzadas, guiadas e incluso amenazadas con castigos para desempeñar adecuadamente sus labores; que la mayoría prefiere ser dirigida y evitar responsabilidades, priorizando sobre todo su seguridad, entonces me adhiero a lo que se conoce como Teoría X.	Si sostengo la idea de que las personas pueden comprometerse con su trabajo de forma tan espontánea como lo hacen al jugar o descansar; que tienen la capacidad de autogestionar su trabajo; que es normal que las personas busquen asumir responsabilidades; y que la creatividad, la inventiva y la imaginación son habilidades que la mayoría de las personas poseen y pueden cultivar, entonces me identifico con lo que se conoce como Teoría Y.

Nota. Elaboración propia

McGregor postula que estas dos teorías reflejan enfoques radicalmente diferentes. Aunque la teoría Y puede plantear desafíos en contextos de producción masiva, inicialmente podría aplicarse en la gestión de supervisores y profesionales. En su obra "El lado humano de la empresa", McGregor ejemplifica cómo la teoría Y impacta en la promoción, remuneración y capacitación de supervisores competentes. Además, destaca que los supervisores tienen la responsabilidad de ejercer autoridad, aunque en ciertas circunstancias, esta estrategia pueda ser la única forma de lograr los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde es viable alcanzar los objetivos, es preferible proporcionar una explicación completa para que los empleados comprendan el propósito de la acción, lo que les permite desempeñarse mejor en comparación con simplemente recibir instrucciones que no comprenden.

### 2.2.2.2 Teoría de los Sistemas de Administración de Rensis Likert

Fue un pedagogo y psicólogo empresarial estadounidense famoso por sus investigaciones sobre métodos de dirección. Es reconocido por haber creado la Escala de Likert y el Modelo de Vínculo. Likert identificó cuatro sistemas de gestión:

**Tabla 2**

*Sistemas generales de los estilos de gestión de Rensis Likert*

<b>Autoritario explotador</b>	<b>Autoritario benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Gerencial Grupal</b>
Se fundamenta en el uso del miedo y la intimidación hacia el trabajador, donde la comunicación fluye de los niveles superiores hacia los inferiores. Existe una separación psicológica entre supervisor y el subordinado.	Esto implica que los empleados cumplen motivados por las recompensas. Los empleados se subordinan a sus superiores en sus actividades. La comunicación se dirige principalmente de la cima hacia la base, con poca retroalimentación hacia arriba y limitada a lo que el jefe está dispuesto a escuchar; las decisiones son tomadas por los líderes de la empresa.	El cumplimiento se deriva de la aplicación de recompensas y castigos. La información en este modelo se transmite de manera descendente, de igual manera que en los anteriores sistemas. Las decisiones siguen siendo tomadas principalmente en la cima de la empresa, aunque los subordinados pueden tener cierta influencia y capacidad para tomar decisiones.	los sistemas de gestión organizacional varían desde modelos basados en el miedo y la jerarquía hasta aquellos que fomentan la participación y la comunicación abierta. La elección de un sistema depende de la cultura y los objetivos de la empresa.

Nota. Elaboración propia

### 2.2.2.3 Teoría de la Organización como Sistema Cooperativo

La colaboración se erige como el componente esencial en cualquier estructura organizativa y varía de acuerdo a las personas; estas colaboran cuando perciben que su aportación les ofrece beneficios y satisfacciones personales que consideran valiosos. La disposición para colaborar está determinada por los estímulos que brinda la organización, tales como



incentivos materiales, oportunidades de desarrollo, reconocimiento, prestigio y condiciones laborales. Los líderes tienen la responsabilidad de instaurar y mantener un ambiente que promueva la colaboración con el fin de garantizar la continuidad y el éxito de la organización. Cada individuo participa de manera racional y consciente, tomando decisiones individuales basadas en alternativas de comportamiento que consideran racionales. Según la Teoría del Comportamiento, la toma de decisiones no se limita únicamente a los líderes, sino que todas las personas dentro de la organización, en todas las áreas y actividades, están continuamente tomando decisiones, ya sea relacionadas con su labor o no.

#### **2.2.2.4 Teoría de cooperación de Chester Barnard**

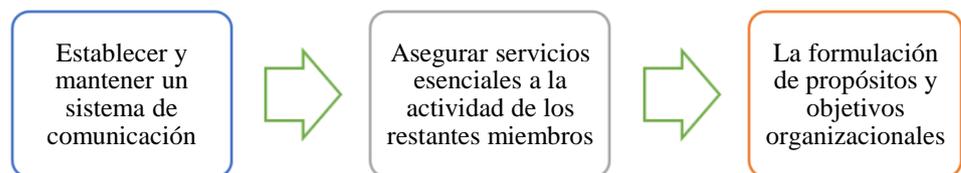
De acuerdo con De la Garza (2003), Barnard propuso una visión de la organización como un sistema social cooperativo, donde las metas colectivas priman sobre los intereses individuales. Definió la organización como un conjunto de actividades coordinadas conscientemente, enfatizando en la importancia de mantener el equilibrio interno y externo de la misma.

Barnard también destacó la relevancia de la eficacia y la eficiencia para la supervivencia de una organización, señalando que aquellas que satisfacen las necesidades de sus miembros y logran sus objetivos mantienen la cooperación entre estos, asegurando su continuidad. Además, reconoció el surgimiento de la organización informal, resultado de interacciones no planificadas entre los miembros, y resaltó la necesidad de los líderes de influir en estas dinámicas para promover la cohesión y la

colaboración dentro de la organización. Barnard resumió el papel de los ejecutivos en las organizaciones en tres funciones principales:

### Figura 5

#### *Funciones principales de los ejecutivos en las organizaciones*



Nota. Elaboración propia

El individuo formuló dos teorías, una relacionada con la autoridad y la otra referente a los incentivos, las cuales fueron analizadas dentro del marco de un sistema de comunicación que se rige por siete reglas fundamentales:

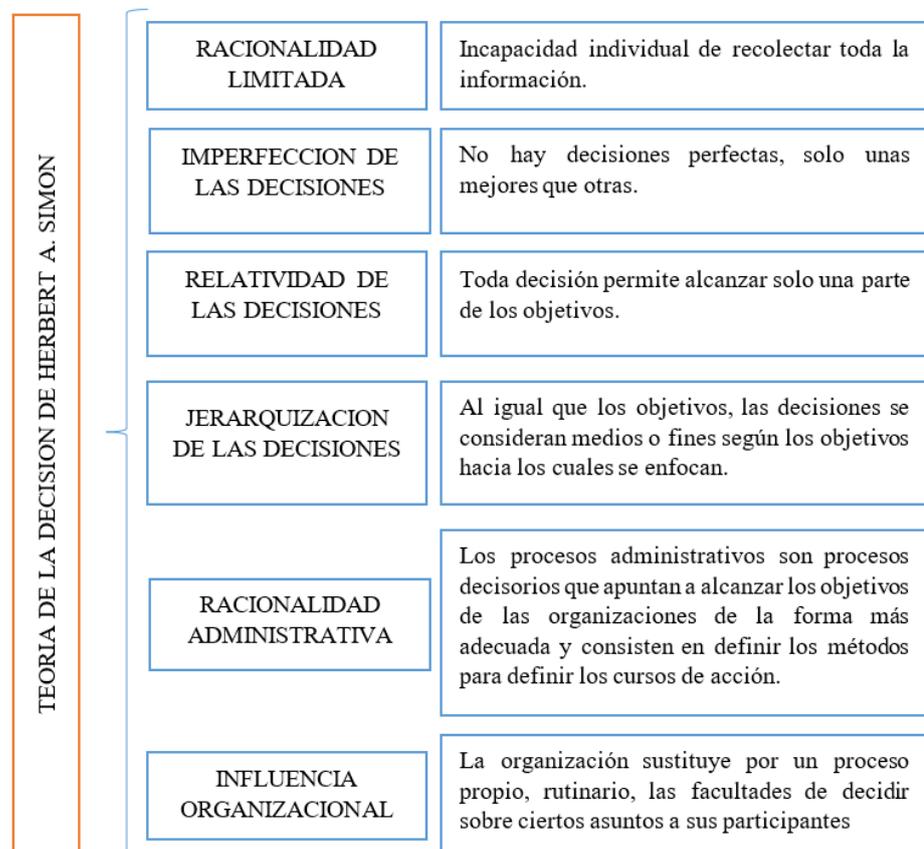
- La claridad debe ser una característica de los canales de comunicación.
- Todos los miembros de la organización deben estar al tanto de estos canales.
- Dichos canales deben ser accesibles para todos los integrantes.
- Se prefiere que las líneas de comunicación sean lo más cortas y directas posibles.
- Es necesario que las personas que actúan como puntos de comunicación tengan la capacidad adecuada.
- Las líneas de comunicación no deben interrumpirse mientras la organización esté en funcionamiento.
- Cada comunicación debe ser autenticada para garantizar su legitimidad.

### 2.2.2.5 Teoría de la decisión de Herbert A. Simón

Se entiende que el proceso de toma de decisiones es fundamental para resolver problemas y lograr los objetivos de las organizaciones. Además, se reconoce que este proceso está influenciado por una considerable subjetividad, como señaló Simón.

**Figura 6**

*Teoría de A. Simón*



Nota. Elaboración propia

### 2.2.2.6 Teoría del Hombre Administrativo

El enfoque conductista resalta la importancia del "HOMBRE ADMINISTRATIVO" por encima de otros roles como el "HOMBRE ECONÓMICO", "HOMBRE SOCIAL" o "HOMBRE



ORGANIZACIONAL". Este individuo administrativo se centra en llevar a cabo el trabajo de manera satisfactoria, no necesariamente de la manera más óptima. Su comportamiento se dirige hacia alcanzar una satisfacción adecuada en lugar de buscar la optimización. En el contexto organizacional, la búsqueda de soluciones se detiene una vez que se alcanza un estándar aceptable o razonablemente bueno, sin insistir en encontrar una solución perfecta.

### **2.2.2.7 Teoría del Equilibrio Organizacional**

Los conductistas consideran a la organización como un sistema en el que los miembros contribuyen y reciben incentivos. Algunos principios clave de la Teoría del Equilibrio son: "Un participante seguirá involucrado en la organización si los incentivos que recibe son iguales o mayores que las contribuciones que debe hacer" y "La organización se mantendrá y prosperará siempre y cuando las contribuciones sean suficientes para ofrecer incentivos adecuados que motiven a los participantes a seguir contribuyendo".

Es importante destacar la relevancia de los "alicientes" o "motivaciones no económicas" que impulsan la cooperación de los miembros. Barnard hizo una distinción entre los métodos de "incentivos y alicientes", que incluyen incentivos materiales, oportunidades personales no materiales, condiciones físicas de trabajo, satisfacción de ideales personales, atractivo asociativo, adaptación a los métodos de trabajo habituales y el sentido de pertenencia.



### **2.2.2.8 Teoría de la Aceptación de Autoridad**

Chester Barnard investigó las situaciones en las que la autoridad no logra su objetivo, evidenciadas por la falta de cumplimiento de las órdenes y la resistencia hacia la misma. Concluyó que la autoridad se fundamenta en la aceptación o consentimiento de los subordinados, quienes deciden obedecer tras evaluar las ventajas y desventajas de cada opción. La Teoría de la Aceptación de la Autoridad plantea que un subordinado puede aceptar una orden cuando se cumplen cuatro condiciones simultáneamente, ya que la autoridad depende de la decisión del subordinado de aceptarla o no:

- Cuando el subordinado puede entender la orden.
- Cuando no la considera incompatible con los objetivos de la organización.
- Cuando no la considera incompatible con sus objetivos personales.
- Cuando es mental y físicamente capaz de cumplirla.

### **2.2.2.9 Teoría del conflicto entre objetivos**

Según Barnard, los objetivos individuales y los de la organización no siempre coinciden. La noción de que un individuo puede lograr sus objetivos personales mientras trabaja eficaz y eficientemente es, en realidad, una suposición. Esta discrepancia genera un conflicto inevitable debido a la incompatibilidad de los objetivos. Muchas veces, las tareas resultan desmotivadoras para ciertos individuos, lo que lleva a la apatía, la hostilidad, la disminución de la productividad, errores intencionales, accidentes y ausencias, entre otros problemas. Es esencial que el logro de



los objetivos de una parte no obstaculice el logro de los objetivos de la otra.

### **2.2.3. Satisfacción laboral**

#### **2.2.3.1 Teoría de la motivación humana**

Se fundamenta en el análisis del comportamiento individual para comprender cómo las personas se comportan dentro de una entidad organizativa. Es crucial examinar la motivación humana para comprender los patrones de comportamiento. Los conductistas resaltan la necesidad de que los líderes comprendan las necesidades humanas con el objetivo de mejorar la calidad de vida en la organización y emplear la motivación como medio para lograr este propósito.

#### **2.2.3.2 Jerarquía de las Necesidades según Abraham Maslow**

- Los requerimientos fisiológicos abarcan aspectos como la alimentación, el resguardo y la salvaguarda contra el sufrimiento, denominados también necesidades biológicas, las cuales deben ser satisfechas de manera regular para asegurar la subsistencia del sujeto.
- Las necesidades de seguridad implican la ausencia de amenazas y la protección contra peligros externos, contribuyendo así a la supervivencia y bienestar del individuo.
- Los aspectos sociales comprenden la búsqueda de la amistad, la participación en grupos, el sentimiento de pertenencia y el afecto, aspectos cruciales para la vida en comunidad y el establecimiento de lazos emocionales.

- Las necesidades de estima se refieren a la apreciación y valoración personal, como la autoestima, la confianza en sí mismo y el amor propio.
- Las necesidades de autorrealización representan el nivel más elevado de las aspiraciones humanas, impulsando al individuo a desarrollar plenamente sus habilidades y capacidades. Estas necesidades reflejan la búsqueda constante de cada individuo por alcanzar su máximo potencial y experimentar un crecimiento continuo a lo largo de su vida.

**Figura 7**

*Pirámide de las Necesidades de Maslow y sus Implicaciones.*



Nota. Elaboración propia

### 2.2.3.3 Características del funcionamiento de la Teoría de Maslow:

- Únicamente aquellas necesidades que no han sido satisfechas tienen un impacto en el comportamiento humano; las que han sido cubiertas no generan ninguna acción adicional.



- Las necesidades fisiológicas son inherentes al ser humano desde su nacimiento, mientras que las demás necesidades surgen a lo largo del tiempo y con la experiencia adquirida.
- A medida que una persona logra satisfacer sus necesidades más básicas, surgen gradualmente las necesidades de un nivel superior. Sin embargo, no todos los individuos experimentan la aspiración por la autorrealización, ya que esto es un logro personal.
- Las necesidades de niveles más elevados no se presentan en una secuencia lineal a medida que se satisfacen las necesidades más básicas. Aunque pueden coexistir, las necesidades primarias tienden a tener un mayor impacto en las necesidades superiores.
- Las necesidades básicas pueden ser atendidas en un ciclo motivacional relativamente corto, a diferencia de las necesidades de niveles superiores, las cuales requieren un ciclo motivacional más prolongado para su satisfacción completa.

#### **2.2.3.4 Teoría bifactorial (2 factores) de Herzberg**

La teoría de Herzberg, también conocida como "teoría de los dos factores" o "teoría motivación-higiene", se centra en la relación entre el individuo y su trabajo, buscando comprender qué aspectos determinan la satisfacción o insatisfacción laboral. Herzberg identifica dos tipos de factores: motivacionales e higiénicos. Los factores motivacionales, como el logro personal y el reconocimiento, satisfacen las necesidades de desarrollo psicológico y generan satisfacción en el trabajo, mientras que los factores higiénicos, como las condiciones laborales y la supervisión, están vinculados con la insatisfacción. Mejorar los factores higiénicos



puede eliminar la insatisfacción, pero no garantiza la satisfacción laboral. Se sugiere que, para motivar a los empleados, es necesario tanto resaltar los factores motivacionales como atender los higiénicos. En resumen, la satisfacción en el trabajo está determinada por los factores motivadores, como las actividades desafiantes, mientras que la insatisfacción está relacionada con el entorno laboral y las condiciones de trabajo. Una organización debe cubrir adecuadamente tanto los factores motivacionales como los higiénicos para mantener altos niveles de motivación entre sus miembros.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. Clima organizacional:**

Para Dolly (2007), se refiere al ambiente en el que una persona lleva a cabo sus actividades diarias, la forma en que un superior interactúa con sus subordinados y la dinámica entre el personal de la empresa y los proveedores. Por otro lado, Marchart (2006) indica que el clima organizacional afecta el comportamiento visible de los empleados a través de percepciones arraigadas que configuran la realidad y tienen un impacto en los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional.

Según Espinoza (2009), el área de recursos humanos está siendo reconocida cada vez más como un socio estratégico de la alta dirección, ya que ninguna tecnología avanzada, estructura organizativa o proceso impecable puede llevar a una empresa al éxito en la implementación de estrategias si no se tiene en cuenta la voluntad humana; son las personas las que hacen realidad las estrategias.



Por lo tanto, la verdadera ventaja competitiva reside en el talento humano y en la adecuada gestión del mismo.

- **Trabajo en Equipo.** - El trabajo en equipo se fundamenta, en primer lugar, en la necesidad de llevar a cabo una actividad que requiere la colaboración de varias personas. Por lo tanto, los equipos se forman con individuos que poseen habilidades complementarias y comparten un objetivo común (Ros, 2006). Un equipo de trabajo se define como un conjunto de personas que se estructuran de manera específica para alcanzar un fin compartido.

De acuerdo con Ros (2006), trabajar en equipo representa más que simplemente ejecutar una tarea laboral; implica adoptar una serie de valores y un espíritu que fomenta un nuevo modelo de interacción entre las personas y una participación plena en el trabajo. Este modelo se basa en la confianza, la comunicación, la honestidad y el respaldo mutuo, promoviendo la interdependencia activa y responsable de sus miembros, quienes asumen la misión del equipo como propia.

- **Cooperación.** - Según Escalona (2017), la esencia humana está arraigada en la cooperación, un principio que surge del genuino deseo de hacer el bien. Todos los individuos, sin excepción, tienen la capacidad de tender una mano a quienes lo necesitan, demostrando comprensión y preocupación por el bienestar de los demás, lo que los impulsa a ofrecer ayuda.

La cooperación se basa en el respeto mutuo entre las personas que participan en ella, con el objetivo de alcanzar una meta u obtener un beneficio compartido. Su valor radica en el reconocimiento sincero de la importancia de cada individuo. Al colaborar con otros y mostrar solidaridad, la recompensa se



refleja en el bienestar que estas acciones generan en nuestras vidas en ese preciso momento.

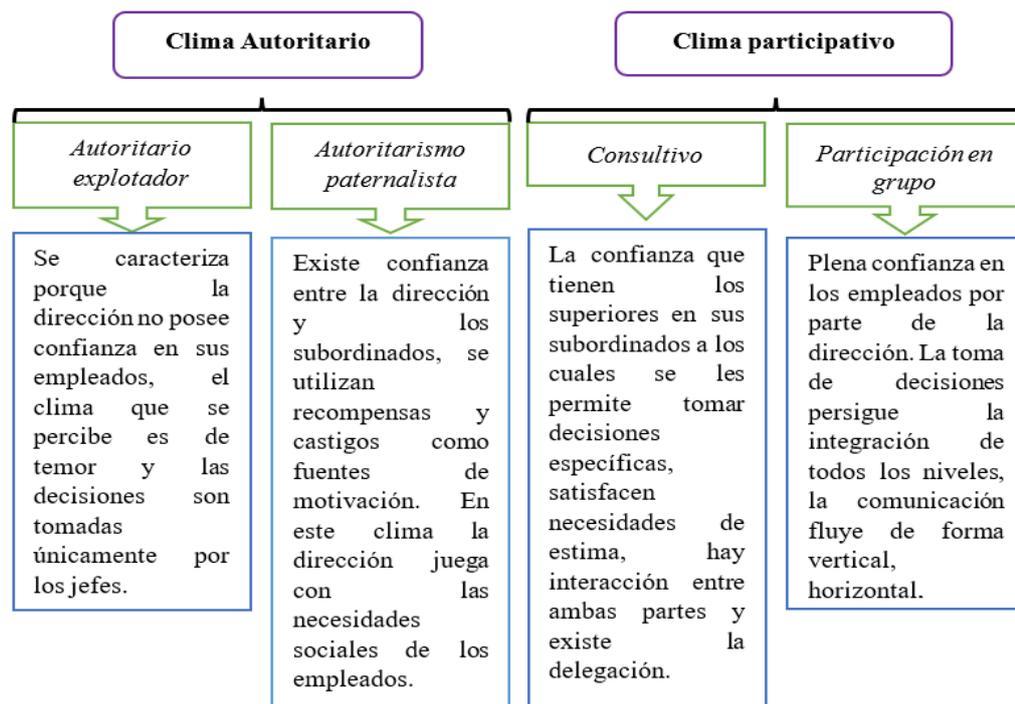
- **Cohesión:** Las necesidades motivacionales individuales, como el deseo de pertenencia, reconocimiento y seguridad, son cruciales para que una persona perciba un grupo como atractivo, siempre y cuando sus propias necesidades estén alineadas con las del grupo. Además, las expectativas relacionadas con un grupo en particular también influyen, especialmente en cuanto a los beneficios que se esperan obtener al formar parte de él. El nivel de comparación con otros grupos es significativo, ya que las personas evalúan subjetivamente los beneficios de pertenecer a un grupo en función de sus experiencias anteriores y de su percepción individual.

### 2.3.2. Tipos de clima organizacional

Según la propuesta de Likert (1999) los tipos de Clima Organizacional son:  
Clima autoritario y clima participativo.

#### Figura 8

Según Likert los tipos de Clima Organizacional



Nota. Elaboración propia

### 2.3.3. Características del clima organizacional

En el entorno organizacional, se puede observar un cambio temporal en las actitudes de las personas, el cual puede ser resultado de diversas circunstancias, como los días de pago, cierre mensual, otorgamiento de bonificaciones, ajustes salariales, reducción de personal, cambio de liderazgo, entre otros. Por ejemplo, durante períodos de aumentos salariales generalizados, se nota un incremento en la motivación de los empleados y su disposición para trabajar, a diferencia de



situaciones en las que se produce una reducción de personal en lugar de aumentos salariales.

Rodríguez (2001) señala que el clima organizacional se caracteriza por ser constante, lo que implica que las empresas mantienen cierta estabilidad en el ambiente laboral con cambios graduales. Este clima influye en el comportamiento de los trabajadores y afecta su compromiso e identificación con la organización. A su vez, los empleados pueden influir en el clima laboral de la empresa y también en sus propias actitudes y comportamientos. Además, diversas variables estructurales de la empresa pueden afectar el clima organizacional, y a su vez, este clima puede afectar a estas variables. Problemas organizativos como la rotación y el ausentismo pueden indicar que existe un mal clima laboral en la empresa, lo que sugiere que los empleados pueden estar insatisfechos.

#### **2.3.4. Dimensiones del clima organizacional**

Para llevar a cabo una evaluación del ambiente organizacional, es crucial comprender las diversas dimensiones que han sido examinadas por académicos que buscan identificar los elementos que impactan en el contexto de las organizaciones. De acuerdo con Litwin y Stringer, el clima organizacional se fundamenta en seis dimensiones principales:

**Tabla 3**

*Dimensiones del clima organizacional*

<b>Estructura</b>	Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
<b>Responsabilidad individual</b>	Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
<b>Remuneración</b>	Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
<b>Riesgos y toma de decisiones</b>	Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
<b>Apoyo</b>	Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
<b>Tolerancia al conflicto</b>	Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Nota. Elaboración propia

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, a saber:

**Tabla 4**

*Dimensiones para analizar el clima organizacional*

<b>Apertura a los cambios tecnológicos</b>	Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
<b>Recursos humanos</b>	Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
<b>Comunicación</b>	Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
<b>Motivación</b>	Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
<b>Toma de decisiones</b>	Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Nota. Elaboración propia

### 2.3.5. Satisfacción laboral

Davis y Newstrom (1991) definen la satisfacción laboral como el conjunto de emociones positivas o negativas que experimenta un empleado en relación con su trabajo, las cuales se reflejan en diversas actitudes laborales. Este sentimiento está influenciado por varios aspectos, como la naturaleza de las tareas y el entorno laboral, incluyendo el trabajo en equipo, la supervisión y la estructura



organizativa. Según estos autores, la satisfacción en el trabajo implica emociones que difieren de los pensamientos, objetivos e intenciones de comportamiento, lo que permite a los gerentes anticipar el impacto futuro de las actividades laborales.

Por otra parte, Forero (2016) indica que la satisfacción laboral refleja la actitud del empleado basada en sus creencias y valores respecto a su propio trabajo. A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso y motivación por parte del trabajador hacia sus responsabilidades. Entre los aspectos más influyentes en la satisfacción laboral se encuentran la remuneración, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, el contenido del puesto, la seguridad laboral y las oportunidades de progreso. Además, se pueden identificar dos niveles de análisis en relación con la satisfacción laboral: la satisfacción general, que refleja el promedio de satisfacción del trabajador con diferentes aspectos de su trabajo, y la satisfacción por facetas, que evalúa el nivel de satisfacción con aspectos específicos como el reconocimiento y las condiciones laborales. En síntesis, un empleado satisfecho tiende a ser más productivo.

- *Incentivos y promociones:* Las recompensas son aquellos beneficios que la organización ofrece al empleado como reconocimiento por su esfuerzo y contribución en el trabajo. Estas retribuciones incluyen el reconocimiento, la compensación económica, la participación en programas de bienestar y las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. En otras palabras, las retribuciones que la organización proporciona al empleado en retorno a su desempeño laboral incluyen el reconocimiento, la compensación financiera, el acceso a programas de bienestar y las oportunidades para el desarrollo personal y profesional. (Ministerio de la Protección Social, 2010).



- *Monotonía laboral:* El empleo consiste en tareas repetitivas, lo que implica que la sobrecarga de trabajo, los conflictos y la falta de claridad en las responsabilidades, así como la monotonía de las labores, pueden ser aspectos problemáticos. Estos roles laborales deficientemente estructurados o las exigencias constantes agotan los recursos tanto mentales como físicos del empleado, lo que resulta en una disminución de la vitalidad y posibles problemas de salud (Manteca y Duran, 2013)
- *Relaciones interpersonales:* En todos los entornos organizacionales, se observan dos formas de comunicación: la interpersonal y la comunicación dentro de la organización. Las relaciones interpersonales sólidas se construyen mediante actos de confidencialidad, responsabilidad y empatía, lo que genera confianza y credibilidad. Una comunicación efectiva requiere comprensión, respeto y apoyo mutuo para superar obstáculos, fortalecer habilidades y mejorar la convivencia. Esto, a su vez, contribuye al crecimiento personal, mejora el rendimiento laboral y beneficia a quienes reciben los servicios ofrecidos.
- *Competencia profesional:* Hace referencia a un tipo específico de vínculo social que se forma entre los superiores de una jerarquía y sus subordinados, el cual afecta el modo de trabajar y el entorno de relaciones dentro de un área específica (Ministerio de la Protección Social, 2010)
- *Seguridad laboral:* Se señala que el término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Estas incluyen las retribuciones financieras (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo), de posibilidades



de promoción y seguridad en el trabajo, las posibilidades de educación, la satisfacción y la identificación con el trabajo y con la organización (Aranda *et al.* 2011).

- **Autorrealización:** Las necesidades para Maslow se satisfacen desde más bajos y más básicos, hasta niveles más altos siguiendo el orden de la jerarquía. Estas necesidades son (Gordon, 1997): necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia y amor, necesidades de valoración, necesidades de realización personal. Las necesidades de orden inferior se satisfacen de manera externa a la persona mediante salarios, contratos y antigüedad. Por otra parte, las de orden superior se satisfacen de manera interna a la persona (Robbins, 1996).

Por ello la autorrealización refleja el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo, las personas buscan ser creativas en sus trabajos y se imponen retos; Gordon (1997), afirma que las necesidades insatisfechas motivan a las personas a la búsqueda de su satisfacción.

- **Motivación:** La motivación puede entenderse como los procesos que determinan la fuerza, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia la consecución de un objetivo (Robbins, 2004). Los seres humanos se ven impulsados por una variedad de motivos que influyen en su comportamiento; de hecho, algunos expertos sostienen que la conducta nunca es resultado de un único motivo, sino que está determinada por una combinación de motivos dominantes y subordinados que actúan de manera compleja (Reeve, 1994). Cada uno de estos motivos siempre está presente en alguna medida y varía en su intensidad con el tiempo, siendo el motivo más fuerte el que ejerce una mayor influencia en la conducta.



En consecuencia, la motivación se refiere a los estímulos que impulsan a una persona a realizar ciertas acciones y a perseverar en ellas hasta su cumplimiento. Este concepto está relacionado con la voluntad y el interés. Diversas corrientes de la psicología ofrecen teorías sobre el origen de la motivación y su impacto en la conducta observada. En resumen, la motivación se define como la disposición para dedicar esfuerzo con el fin de alcanzar las metas de la organización, influenciada por la capacidad de dicho esfuerzo para satisfacer necesidades personales.

- *Creatividad:* La creatividad se define como la habilidad de una persona para generar nuevas ideas o conceptos, así como la capacidad de encontrar enfoques innovadores para abordar problemas o realizar tareas. Implica la búsqueda de métodos o elementos alternativos para llevar a cabo actividades de manera diferente a la convencional, con el fin de alcanzar un objetivo específico. La creatividad facilita la satisfacción de necesidades personales o grupales de manera más rápida, sencilla, eficiente o económica.
- *Gerencia:* Según Krygier (1988), el término "gerencia" se refiere a un conjunto de conocimientos que se pueden aplicar para dirigir una organización de manera efectiva. Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) señalan que la definición de gerencia es complicada, ya que tiene significados diversos para diferentes personas. Algunos lo asocian con las funciones desempeñadas por empresarios, gerentes o supervisores, mientras que otros lo ven como un grupo específico de individuos. Desde la perspectiva de los trabajadores, la gerencia implica el ejercicio de autoridad sobre sus vidas laborales. Por lo general, ciertos factores relacionados con la organización del trabajo o aspectos psicosociales, como el salario, la falta de responsabilidades, las relaciones laborales negativas, las



tareas monótonas, la presión temporal, la falta de oportunidades de ascenso, la falta de participación y la inestabilidad en el empleo, pueden contribuir a esta percepción. Sin embargo, las características individuales también desempeñan un papel importante, ya que no todos los trabajadores reaccionan de la misma manera ante las mismas circunstancias.

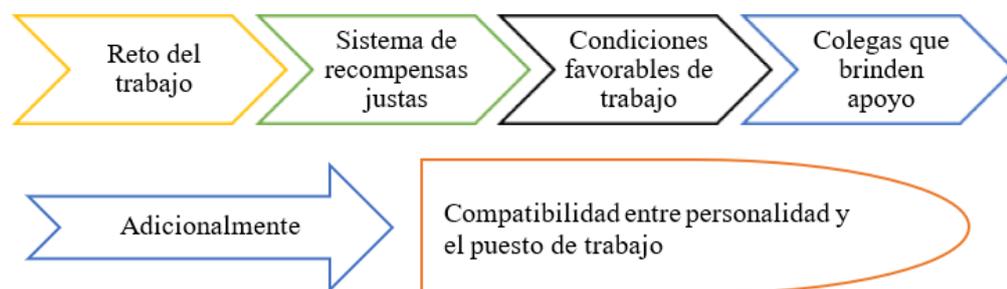
- *Insatisfacción:* La insatisfacción laboral, que puede manifestarse de diversas formas como expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro, puede tener un impacto negativo en la eficiencia organizacional. Ardonin, J. y Bustos, C. explican que, al estudiar la insatisfacción laboral, los directivos pueden comprender cómo las políticas y procedimientos de la empresa afectan al personal. Esta insatisfacción se define como el malestar que siente un trabajador respecto a su trabajo. Factores organizacionales y psicosociales como el salario, las relaciones laborales, la rutina en el trabajo y la falta de promoción pueden contribuir a su aparición. Sin embargo, la reacción de los trabajadores ante estas situaciones puede variar según sus características individuales.
- *Organización:* El término "organización" abarca más que simplemente la disposición física de un edificio; se refiere al conjunto completo de personas y funciones interrelacionadas dentro de una entidad. Las organizaciones están formadas por individuos o grupos con el propósito de lograr metas específicas a través de funciones especializadas que se coordinan y dirigen de manera racional, buscando mantener una continuidad a lo largo del tiempo.

### 2.3.6. Factores determinantes para la satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

#### Figura 9

*Principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral*



Nota. Elaboración propia

A continuación, se amplía información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

#### 2.3.6.1 Reto del Trabajo – Satisfacción Laboral

Según investigaciones, la naturaleza del trabajo es un factor clave en la satisfacción laboral. Los empleados prefieren trabajos que les permitan utilizar sus habilidades, ofrecen variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño. Un desafío moderado genera placer y satisfacción. El enriquecimiento del puesto a través de más responsabilidades puede aumentar la satisfacción laboral al incrementar la libertad, la variedad de tareas y la retroalimentación. Sin embargo, un desafío demasiado grande puede provocar frustración y sensación de fracaso, reduciendo la satisfacción.



### **2.3.6.2 Sistemas de Recompensas Justas**

Hay dos tipos de recompensas que influyen en la satisfacción laboral: las extrínsecas, otorgadas por la organización, como salarios y ascensos, y las intrínsecas, relacionadas con sentimientos personales de competencia y logro. Es crucial que el sistema de recompensas sea percibido como justo por los empleados y se alinee con sus expectativas. La percepción de justicia se ve influenciada por comparaciones sociales, demandas laborales y estándares salariales de la comunidad.

### **2.3.6.3 Satisfacción con el salario**

La remuneración, que incluye salarios, bonificaciones e incentivos, constituye la retribución que los trabajadores reciben por su labor. La gestión eficaz de esta área por parte del departamento de recursos humanos es fundamental para asegurar la satisfacción del personal, lo que a su vez contribuye a la productividad de la organización. Estudios indican que la compensación es una de las principales causas de insatisfacción laboral. Las comparaciones sociales, tanto dentro como fuera de la empresa, son factores clave que determinan la percepción del empleado sobre la equidad de su salario. La percepción de justicia en la compensación es crucial para la satisfacción del trabajador.

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

Las oportunidades de ascenso representan una vía para el desarrollo personal, una mayor carga de responsabilidad y un aumento en el prestigio social del individuo. La percepción de equidad en las políticas de ascenso de la organización también desempeña un papel crucial en la satisfacción



laboral. Una política clara, justa y transparente en este aspecto contribuye a generar satisfacción entre los empleados.

La insatisfacción laboral puede tener consecuencias negativas en la productividad y el ambiente de trabajo. Puede resultar en una disminución del rendimiento, un aumento en las quejas, el ausentismo laboral o la rotación de personal.

#### **2.3.6.5 Condiciones favorables de trabajo**

Los empleados valoran su entorno laboral y buscan condiciones que promuevan su bienestar personal y les permitan realizar su trabajo de manera efectiva. Un ambiente físico confortable y un diseño adecuado del lugar de trabajo pueden mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de los empleados.

Además, la cultura organizacional de la empresa, que abarca sus valores y metas, también influye en el ambiente laboral. Cuando los objetivos organizacionales y personales están alineados, la cultura organizacional puede crear condiciones laborales favorables. Sin embargo, varios factores, como los que se abordarán a continuación, pueden influir en esta dinámica.

#### **2.3.6.6 Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión**

El entorno laboral satisface necesidades de interacción social y la conducta del jefe es crucial para la satisfacción. Estudios indican que los empleados prefieren líderes tolerantes y considerados en lugar de autoritarios o indiferentes. Sin embargo, las preferencias pueden variar



según la autoestima del empleado y la naturaleza de su trabajo. Por ejemplo, aquellos con baja autoestima pueden valorar más a un líder comprensivo. Además, la orientación del líder hacia la tarea también influye: en roles ambiguos, se prefiere un líder que clarifique expectativas, mientras que, en roles definidos, se prefiere autonomía. En resumen, un jefe comprensivo, que brinde retroalimentación positiva y esté interesado en las opiniones de los empleados, promueve una mayor satisfacción laboral.

#### **2.3.6.7 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo**

Holland ha investigado este tema y ha llegado a la conclusión de que cuando hay una fuerte correspondencia entre la personalidad de un individuo y la naturaleza de su trabajo, tiende a experimentar una mayor satisfacción laboral. Esto se debe a que las personas con habilidades y talentos compatibles con las demandas de sus empleos suelen desempeñarse mejor y tener más éxito en sus roles, lo que a su vez contribuye a su satisfacción. Otros factores, como el reconocimiento formal y la retroalimentación, también pueden influir en esta relación.

#### **2.3.7. Dimensiones de la satisfacción laboral**

En este sentido, Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

### 2.3.6.1 Eventos o condiciones de satisfacción laboral

**Tabla 5**

*Condiciones de satisfacción laboral*

Satisfacción en el trabajo	Satisfacción con el salario	Satisfacción con las promociones	Satisfacción con el reconocimiento	Satisfacción con los beneficios	Satisfacción con las condiciones de trabajo
Interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.	Valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.	Oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.	Incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.	Tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.	Como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura

Nota. Elaboración propia

### 2.3.6.2 Agentes de satisfacción

Que hacen posible la ocurrencia de estos eventos.

**Figura 10**

*Agentes de satisfacción laboral*



Nota. Elaboración propia

Hackman y Oldham (1975) desarrollaron un instrumento llamado Encuesta de Diagnóstico para evaluar la satisfacción laboral. Este



cuestionario identificó cinco dimensiones clave que influyen en la experiencia laboral de los empleados. Estas dimensiones son las siguientes:

- Variedad de habilidades: Se refiere al grado en que un puesto requiere realizar una variedad de tareas que demandan diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea: Indica el grado en que un empleado realiza una tarea o proceso completo desde el inicio hasta el final, obteniendo un resultado claramente visible.
- Significación de la tarea: Evalúa el impacto que tiene el puesto en la vida o el trabajo de otras personas dentro de la organización o en el entorno externo.
- Autonomía: Se refiere al nivel de libertad, independencia y discreción que tiene el empleado para planificar y ejecutar su trabajo, así como para utilizar las herramientas necesarias.
- Retroalimentación del puesto: Describe el grado en que el desempeño del empleado en su puesto proporciona información clara y directa sobre la efectividad de su trabajo.

Estas dimensiones comprenden aspectos del puesto que pueden influir en la satisfacción laboral del empleado.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

Esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Puno, ubicada en la región, provincia y distrito del mismo nombre, específicamente en la el Gobierno Regional de Puno. Esta institución, está situada en la Jr. Deústua 356, esta institución es un órgano con personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, responsable de la administración superior del departamento de Puno, con el propósito de promover el desarrollo social, cultural y económico en la región.

#### 3.2. TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1. Enfoque de investigación

La investigación fue de enfoque cuantitativo, conforme a lo señalado por Hernández et al. (2014), la cual implica la recopilación de datos con el propósito de validar hipótesis mediante la medición numérica y el análisis estadístico.

##### 3.2.2. Tipo de investigación

El tipo investigación es tanto descriptivo como correlacional, de acuerdo con los principios delineados por Hernández et al. (2004). En el sentido descriptivo, busca detallar cómo se manifiesta el problema de investigación, describiendo el caso tal como se encuentra en el momento de la investigación. Además, implica analizar y medir de forma independiente la información recopilada sobre las variables de estudio. Por otro lado, adopta un enfoque correlacional, con el fin de evaluar el grado de relación entre dos variables que se



investigan, con el propósito de determinar si están o no relacionadas en el mismo conjunto de sujetos, seguido por un análisis de dicha relación.

### **3.2.3. Diseño de investigación**

El diseño de esta investigación se enmarca dentro de la categoría de investigación no experimental, específicamente de tipo transeccional, de acuerdo con los términos definidos por Hernández et al. (2004). La investigación no experimental se caracteriza por no implicar la manipulación deliberada de variables; es decir, no se busca variar intencionalmente las variables independientes.

En este tipo de investigación, se observan los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Por otro lado, se denomina investigación no experimental transeccional o transversal porque implica la recolección de datos en un solo momento, en un único período de tiempo. Su objetivo principal es describir variables y examinar su incidencia e interrelación en un momento determinado.

## **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS**

### **3.3.1. Técnicas:**

Con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos, se ha empleado la técnica de la encuesta, la cual se considera un diseño de observación. Esta encuesta se clasifica como directa, ya que los datos recolectados de los trabajadores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Puno corresponden directamente a los objetivos de este estudio. La encuesta se adscribe al método cuantitativo, dado que ha facilitado la obtención de datos numéricos

para su posterior análisis estadístico, permitiendo así evaluar y determinar las relaciones entre las variables independientes y dependientes.

### 3.3.2. Instrumento

El instrumento utilizado en esta investigación fue desarrollado por investigadores estadounidenses, siendo la versión más reconocida la de Likert, presentada en su libro "El gobierno participativo de la empresa". Además, se examinaron instrumentos elaborados por investigadores mexicanos basados en el instrumento Likert. Se emplearon dos cuestionarios para recopilar la información necesaria: uno para la variable independiente y otro para la variable dependiente. Estos cuestionarios consisten en preguntas cerradas, que ofrecen opciones de respuesta predeterminadas. Esto permite estandarizar la información recopilada. Los cuestionarios utilizados han sido validados previamente por expertos en los temas de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

- **Para la variable independiente: Cuestionario de Clima Organizacional**

Para el análisis de las respuestas se ha tomado en cuenta el Formato de respuesta o Método de Escalamiento de Rensis Likert.

#### Tabla 6

*Escala Likert de evaluación para la variable Clima Organizacional*

1	2	3	4	5
Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	De vez en cuando (DE)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)

Nota. Elaboración propia

- Fiabilidad y validez de escalas de medición Clima Organizacional:

Para emplear este instrumento, se ha adoptado como base la investigación titulada "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en las Organizaciones del Sector Público Estatal". En dicha investigación, se validó el instrumento de Koy y Decottis, en tanto según los hallazgos de esta investigación, los coeficientes de fiabilidad o confiabilidad del instrumento muestran valores cercanos a 0.8 o superiores en el Alpha de Cronbach, lo que indica una alta confiabilidad, además es importante mencionar que comúnmente se considera que un valor de 0.7 en el Alpha de Cronbach es aceptable es decir es adecuado para su aplicación.

- **Para la variable dependiente: Cuestionario de Satisfacción Laboral**

Para el análisis de las respuestas se ha tomado en cuenta al Formato de respuesta o Método de Escalamiento de Rensis Likert.

**Tabla 7**

*Opiniones de respuesta de Satisfacción Laboral*

1	2	3	4	5
Falso e impreciso (F)	Ligeramente cierto y preciso (LC)	Parcialmente cierto y preciso (PC)	Muy cierto y preciso (MP)	Totalmente cierto (TC)

Nota. Elaboración propia

- **Fiabilidad y validez escalas de medición de Satisfacción Laboral**

Para utilizar este segundo instrumento, nos basamos en la investigación titulada "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un Establecimiento de Salud Estatal". Al igual que en la investigación anterior, los resultados mostraron coeficientes de fiabilidad o confiabilidad cercanos o superiores a 0.8 en el Alpha de Cronbach, lo que indica una alta confiabilidad, así como valores cercanos o mayores a 0.7, que son considerados aceptables. Por consiguiente, hemos empleado este instrumento en nuestra investigación. También llevamos a cabo una



encuesta piloto para evaluar la aplicabilidad del Cuestionario de Medición de Satisfacción Laboral, concluyendo que las preguntas fueron comprendidas por los encuestados.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

#### 3.4.1. Población

La población objeto de estudio incluye a 174 empleados administrativos pertenecientes a las Unidades Orgánicas de Asesoramiento, de Apoyo y de Línea del Gobierno Regional de Puno, que ocupan cargos de funcionario, profesional y técnico en la Sede Central.

#### 3.4.2. Muestra

El tamaño de muestra óptimo para este estudio se determina mediante el método de muestreo aleatorio simple, utilizando el tamaño de muestra para estimar la proporción poblacional o una variable cualitativa. Si consideramos un mismo porcentaje y empleamos un nivel de confianza del 95% con un margen de error muestral del 5%, la fórmula para calcular el tamaño de muestra en la población es la siguiente:

$$n = \frac{(Z^2)(P)(Q)(N)}{(E^2)(N - 1) + (Z^2)(P)(Q)}$$

Donde:

**n** = Tamaño de la muestra.

**Z** = 1,96 distribución Normal Estándar (para 95% de Margen de confiabilidad)

**E** = 0,05 error de estimación de la medida de la muestra respecto a la población.

**P** = 0,5 probabilidad de ocurrencia de los casos



$Q = 0,5$  probabilidad de no ocurrencia de los casos

$N = 174$  trabajadores Población

$$n = \frac{(1,96^2)(0,5)(0,5)(174)}{(0,05^2)(174-1)+(1,96^2)(0,5)(0,5)} = 120$$

En tanto se tiene  $n = 120$  trabajadores administrativos que constituye la unidad de análisis del presente trabajo de investigación.

### 3.5. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO

Los resultados se sistematizaron de la siguiente forma:

- **Calificación:** Inicialmente, se llevó a cabo la evaluación del Instrumento de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. En esta evaluación, cada ítem del cuestionario fue calificado utilizando una escala de valores que va de 1 a 5. Estos valores fueron utilizados para calcular los puntajes correspondientes a las subdimensiones y dimensiones, así como el puntaje total de la variable.
- **Obtención de Puntajes**
  - *Puntajes de las Sub dimensiones*, Se obtuvieron sumando las calificaciones obtenidas en los ítems, que los conforman.
  - *Puntajes de las Dimensiones*, los puntajes de cada una de las dimensiones se calcularon sumando los puntajes de cada sub dimensión que lo integran.
  - *Puntaje de la Variable*, el puntaje de la variable se obtuvo calculando la sumatoria de los puntajes brutos obtenidos para cada uno de las dimensiones.
- **Transformación de los Puntajes:** Para mejorar la comparación de los puntajes en las dimensiones, subdimensiones y la variable en cuestión, se llevó a cabo una transformación lineal de los puntajes a una escala que va de 0 a 100. Para realizar esta transformación, se aplicó la fórmula siguiente:

$$\text{Puntaje transformado} = \frac{\text{puntaje bruto}}{\text{factor de transformacion}} \times 100$$

- **Selección de la prueba:** Para verificar la hipótesis de investigación, se utilizó el estadístico de correlación de Spearman, que es un método no paramétrico adecuado cuando se dispone de n pares de observaciones (X1, Y1), ..., (Xn, Yn). Este método es apropiado tanto para variables numéricas como para variables categóricas ordinales. El coeficiente de correlación de Spearman oscila entre -1 y 1, y cuantifica la fuerza de la relación entre las dos variables. Este coeficiente se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

- **Análisis en interpretación de hipótesis:** Para la interpretación de los datos y la aceptación de hipótesis, el coeficiente de correlación de rangos de Spearman deberá puntuar entre el -1.0 y +1.0, las cuales son expresados a través de la siguiente tabla:

**Tabla 8***Grado de relación según coeficiente de correlación*

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Fernández et al. (2014)



**Tabla 9**

*Nivel de significatividad*

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
0,01	Muy significativo
0,05	Significativo
$X > 0,05$	no significativo

Nota. Ruiz Bolívar (2002)

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados encontrados, en base a los objetivos establecidos para esta investigación, presentando el análisis descriptivo de los datos generales el cual se expresa en la descripción estadística, el análisis inferencial realizado mediante el tratamiento estadístico en el programa SPSS la cual se expresa a través de la contrastación de la hipótesis, y la discusión de los resultados obtenidos.

#### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1.1. Clima organizacional y satisfacción laboral

El ambiente laboral de una organización se define por las percepciones colectivas de sus miembros en relación con las tareas, las interacciones interpersonales, el entorno físico y las normas, tanto formales como informales, que influyen en el trabajo.

**Tabla 10**

*Clima organizacional según satisfacción laboral del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno*

CLIMA ORGANIZACIONAL	SATISFACCION LABORAL							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bajo	61	50,0	24	20,8	11	9,2	96	80,0
Medio	12	10,0	9	7,5	3	2,5	24	20,0
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>60,0</b>	<b>33</b>	<b>28,3</b>	<b>14</b>	<b>11,7</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo



En la tabla 10, muestra que la mayor parte de encuestados se concentran en el nivel bajo de satisfacción laboral y un clima organizacional bajo de 50,0%; es decir el ambiente donde desempeña su trabajo diariamente el personal del Gobierno Regional Puno se ve afectado por el trato que sus líderes mantiene con sus colaboradores: ya que los líderes no generan confianza a través de la imparcialidad, credibilidad, respeto, trabajo en equipo, etc. Del mismo modo las relaciones del personal de la institución también se ven afectadas por los ambientes de infraestructura de la misma sede central, en vista de que los trabajadores no cuentan con ambientes personalizados, solo comparten un ambiente para más de 10 trabajadores el cual imposibilita su desarrollo eficiente del trabajo porque cada fin de mes se presentan los informes, devengaciones, planillas de pago entre otros y se les sobre carga al mismo tiempo que trabajan horas extras que no les son reconocidas por ende las relaciones con los proveedores y clientes son malas en vista de que se retrasan con los pagos a los mismos, y esto genera la presentación de los informes, liquidaciones a destiempo.

Además, 20,8%, del personal nombrado de la sede central del gobierno Regional Puno se observa un nivel medio de satisfacción laboral y un clima organizacional bajo, entendida la satisfacción laboral como se siente la persona en el trabajo. Según los diversos autores nos dicen que es una reacción estable de acuerdo al trabajo que desempeñan. Es así que la investigación tenemos que tan solo el 9,2% se encuentran en un nivel alto y más de la mitad en un nivel medio de satisfacción laboral; aquí se puede observar que la teoría se cumple, dado que en nuestro departamento, es ya conocido, que se capacita muy poco y las remuneraciones son muy bajas dichos factores influyen para que ni la mitad de las



personas de la institución se encuentren satisfechas; por ende el clima organizacional es muy bajo, es decir el personal esta nombrado mas no hay un compromiso laboral con la institución del mismo modo el ambiente laboral no es el más óptimo como para potenciar las habilidades del personal.

Brunet y Rodríguez (2005) indican que el clima organizacional, a pesar de ciertos cambios, mantiene su estabilidad, si bien puede ser influenciado por variables como los métodos de selección de personal, el estilo de liderazgo percibido y las políticas organizacionales. No obstante, señalan que la satisfacción laboral es un aspecto a mejorar en la institución para garantizar el bienestar de los colaboradores y mejorar su desempeño, lo que beneficiaría a la comunidad puneña. Sugieren que, al trabajar en los factores motivacionales, se puede mejorar el clima organizacional y aumentar la satisfacción laboral, lo que resultaría en una mayor productividad y mejor atención al público.

En línea con esto, Rodríguez (2005) sugiere que una vez que se satisfacen las necesidades básicas de Maslow, se debe atender la necesidad de autorrealización, relacionada con los objetivos individuales de rendimiento y crecimiento. Esto puede conducir a una participación más activa en la toma de decisiones y en los procesos de control organizacional, lo que genera satisfacción entre los trabajadores al participar activamente en su entorno laboral y recibir apoyo para alcanzar los objetivos establecidos.

### **Prueba de hipótesis general**

#### *Planteamiento de Hipótesis*

**Ha:** Existe una relación significativa y directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015.

*Estadístico de Prueba***Tabla 11**

*Prueba de hipótesis general entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral del personal nombrado del Gobierno Regional*

		<b>Clima organizacional</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
Rho de Spearman	<b>Clima organizacional</b>		
	Coefficiente de correlación	1,000	0,520**
	Sig. (bilateral)	.	0,001
	N	120	120
	<b>Satisfacción laboral</b>		
	Coefficiente de correlación	0,520**	1,000
Sig. (bilateral)	0,001	.	
N	120	120	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

**Decisión**

En la tabla 11 se observa que existe un grado de correlación positiva considerable con un  $r = 0,520$  y con una escala de coeficiente de confiabilidad de una correlación directa muy significativo con probabilidad del 0,001 puesto que es menor al 0,05 por lo que se acepta la hipótesis, concluyendo así que existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015.

**4.1.2. Trabajo en equipo y satisfacción laboral**

El trabajo en equipo es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos

otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas (Landy y Conte, 2005), también es la actitud de los colaboradores frente a su propio trabajo, basado en las creencias y valores que el individuo desarrolla al momento de llevar a cabo sus tareas. Las actitudes laborales son importantes y se basan en las características actuales del puesto en el cual el trabajador se encuentra, así como por las percepciones que tiene de su puesto de trabajo (Robbins, 2005).

**Tabla 12**

*Trabajo en equipo del personal según los Incentivos y Promociones del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno*

Trabajo en equipo	Incentivos y promociones										Total	
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	1	0,8	1	0,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	1,7
Casi Siempre	3	2,5	1	0,8	4	3,3	0	0,0	0	0,0	8	6,7
De vez en cuando	11	9,2	13	10,8	7	5,8	0	0,0	0	0,0	31	25,8
Casi nunca	3	2,5	<b>62</b>	<b>51,7</b>	12	10,0	1	0,8	1	0,8	79	65,8
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Total</b>	18	15,0	77	64,1	23	19,1	1	0,8	1	0,8	120	100

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 12 se puede observar que del personal encuestado el 51.7% de ellos afirman que casi nunca se realiza el trabajo en equipo y ligeramente cierto y preciso se les otorga incentivos y promociones por el trabajo que realizan el personal nombrado del gobierno regional. Así también vemos que de todas las categorías el 10.8% se ve que de vez en cuando se realiza un trabajo en equipo dentro del ambiente laboral, entonces los incentivos y promociones son y no son otorgados son otorgados en cierta medida.



Según los resultados obtenidos podemos decir que el trabajo en equipo dentro del gobierno regional es deficiente, no existe una buena interrelación entre compañeros de trabajo lo que limita a que puedan apoyarse en las actividades y tareas dentro de la institución lo que implica a que los trabajadores realicen trabajos individuales y de acuerdo a ello recibir una recompensa; entonces los incentivos que puedan tener no se visualizan claramente si bien vemos un trabajo en equipo conlleva a que los incentivos y promociones que pueda ofrecer una institución beneficia al trabajador logrando que su desempeño laboral mejore en muchos aspectos, entonces podemos decir que existirá una satisfacción laboral dentro de la institución.

Jaramillo (2012) señala que los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros. Entonces al comparar nuestros resultados con lo que afirma la autora vemos que el personal del gobierno regional se limita a que puedan realizar trabajos que en cierta forma aportaran a que el logro de objetivos sean más eficientes, y así el trabajador pueda tener mejores experiencias laborales y personales ya que al compartir trabajos en equipo desarrollan sus capacidades y apoyan a que sus compañeros también puedan ser beneficiados indirectamente con las acciones de los demás.

Podemos concluir con que el trabajo en equipo que se manifiesta en el gobierno regional no aportara a que el clima laboral de la institución mejore, sino que siga volviéndose monótona y que el trabajador no pueda acceder a incentivos

ni promociones lo cual pueda ayudar a que tenga una satisfacción laboral dentro de su ámbito de trabajo.

**Tabla 13**

*Trabajo en equipo del personal según los Incentivos y Promociones del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno*

Trabajo en equipo	Monotonía Laboral										Total	
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	1	0,9	0	0,0	0	0,0	1	0,8	0	0,0	2	1,7
Casi Siempre	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	6,7	0	0,0	8	6,7
De vez en cuando	1	0,8	2	1,7	1	0,8	27	22,5	0	0,0	31	25,8
Casi nunca	0	0,0	3	2,5	9	7,5	<b>67</b>	<b>55,8</b>	0	0,0	79	65,8
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1,7</b>	<b>5</b>	<b>4,2</b>	<b>10</b>	<b>8,3</b>	<b>103</b>	<b>85,8</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 13 podemos ver que del 100% de encuestados el 55.8% del personal afirma que casi nunca se realiza el trabajo en equipo y muy cierto y preciso que existe una monotonía laboral dentro del gobierno regional de Puno. Entonces en todos los casos el 58.3% de ellos en todos sus aspectos la monotonía laboral es visible lo que está impidiendo a que se realice un trabajo en equipo adecuado.

Podemos ver que el trabajo en equipo no es practicado normalmente dentro de la institución por lo que obliga al trabajador a realizar trabajos individualmente, lo que denominamos monotonía laboral, en la cual el trabajador buscara su propio beneficio más no el de sus compañeros, logrando así que las interrelaciones, interacciones decaigan y como consecuencia afecta al clima laboral de los trabajadores en el gobierno regional de Puno.



Sánchez y Durán (2013) indican que la monotonía laboral se manifiesta en la repetición constante de tareas, lo que resulta en una carga cuantitativa excesiva, conflictos de roles o ambigüedad en las responsabilidades laborales. Estas condiciones laborales deficientes agotan tanto los recursos físicos como mentales del empleado, lo que conduce a una disminución de la energía y problemas de salud. La monotonía laboral puede llevar al trabajador a caer en una rutina, obligándolo a realizar acciones que no contribuyen a su bienestar. Esta situación puede originarse en la ejecución repetitiva de tareas cortas y monótonas, lo que aumenta los riesgos laborales. Por ejemplo, el trabajo en cadena o en entornos con escasa variación puede generar insatisfacción. En tales circunstancias, los empleados pueden sentir la necesidad de mejorar su situación laboral, pero la falta de relaciones interpersonales adecuadas puede limitar su capacidad para buscar cambios dinámicos en sus tareas. El trabajo en equipo puede ser una solución, permitiendo que las experiencias y habilidades de los compañeros contribuyan a la mejora del ambiente laboral.

En el gobierno regional estos dos factores se ven negativamente, pues no existe un trabajo en equipo lo que limita a que el personal pueda aprender de sus compañeros a mejorar su trabajo y entonces se ven obligados a entrar en la monotonía laboral.

**Tabla 14**

*Trabajo en equipo según las relaciones interpersonales del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno*

Trabajo en equipo	Relaciones Interpersonales										Total	
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0,0	0	0,0	2	1,7	0	0,0	0	0,0	2	1,7
Casi Siempre	0	0,0	0	0,0	6	4,9	2	1,7	0	0,0	8	6,6
De vez en cuando	0	0,0	4	3,3	20	16,5	7	5,8	0	0,0	31	25,6
Casi nunca	1	0,8	1	0,8	78	<b>64,5</b>	0	0,0	0	0,0	79	66,1
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Total</b>	1	0,8	5	4,1	106	87,6	9	7,5	0	0,0	120	100

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 14 podemos ver que el 64,5% afirman que casi nunca realizan trabajos en equipo y que parcialmente cierto y preciso se dan las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. Lo que implica que en un 87,6% de ellos en todas sus categorías afirmen que las relaciones interpersonales sean distantes entre sí y a veces se realicen o no.

Entonces podemos ver que no se realiza el trabajo en equipo como en los demás resultados podemos ver que es un factor que no se desarrolla diariamente dentro de la institución por lo tanto las relaciones interpersonales que se realizan entre los compañeros de trabajo son parcialmente cierto, por la cual este tipo de factor que también es relevante para lograr un buen clima laboral dentro de una institución, si no se realizan interrelaciones entre personas de un mismo grupo la institución u organización no puede lograr objetivos ni metas, requieren factores que puedan ayudar al trabajador a desarrollarse adecuadamente dentro del ámbito laboral, las relaciones interpersonales que puedan tener los empleados ayudara a que su trabajo sea más eficiente ya que tendrá compañeros que puedan ayudar y



aconsejar como realizar un trabajo adecuado, mejorando la satisfacción laboral del personal administrativo.

Orduña (2006) sugiere que la gerencia debería fomentar y facilitar la transformación de los grupos de trabajo en equipos de trabajo. Esta transición ocurre cuando los miembros del grupo se comprometen a ayudarse mutuamente para lograr los objetivos de la empresa. En contraste, si falta cohesión, complementariedad o si hay conflictos intergrupales, es poco probable que el grupo progrese más allá de su estado inicial. La formación de equipos de trabajo entre los empleados puede mejorar significativamente las relaciones interpersonales, promover la confianza mutua entre los miembros del equipo y con la gerencia, así como mejorar la comunicación tanto dentro del equipo como con otros grupos.

Entonces dentro del gobierno regional se limitan estos dos factores el persona que trabaja dentro de esta institución no practica lo que es el trabajo en equipo entonces los objetivos y metas son más complicadas de alcanzar, si vemos lo que nos dice el autor un trabajo en equipo mejora la eficiencia en el trabajo y la eficacia también, pero esto deriva desde los altos mandos, entonces en el gobierno regional hay una deficiente dirección para que el personal pueda desarrollar estos dos factores dentro del clima organizacional del gobierno regional.

**Tabla 15**

*Trabajo en equipo según la competencia profesional del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno*

Trabajo en equipo	Competencia profesional										Total	
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0,0	0	0,0	2	1,7	0	0,0	0	0,0	2	1,7
Casi Siempre	0	0,0	0	0,0	8	6,6	0	0,0	0	0,0	8	6,6
De vez en cuando	0	0,0	2	1,7	28	23,3	0	0,0	1	0,8	31	25,8
Casi nunca	0	0,0	10	8,3	<b>64</b>	<b>53,3</b>	4	3,3	1	0,8	79	65,7
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Total</b>	0	0,0	12	9,9	102	84,9	4	3,3	2	1,7	120	100

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 15, se tiene al 53.3% de personal afirman que el trabajo en equipo se realiza casi nunca y que la competencia profesional es parcialmente cierto y preciso, entonces podemos decir que existe una debilidad en cuando el trabajo en equipo y como consecuencia no se realiza una buena competencia profesional.

Al analizar los resultados vemos como anteriormente lo dijimos no existe un trabajo de equipo adecuado dentro de la institución lo que no apoya a que pueda realizarse una competencia profesional, si bien es cierto los profesionales necesitamos de las demás personas para poder competir profesionalmente, lo que nos incentiva a mejorar dentro de un ámbito laboral, es un factor que puede ayudar a que las ganas de superación para el profesional sean positivas, pues con ello podemos demostrar que el personal requiere una atención para poder realizar un mejor desempeño laboral, y con ello mejorar su satisfacción laboral. Dentro del gobierno regional vemos que no se existe una competencia laboral dejando de lado el desarrollo profesional que tiene el personal nombrado, lo que implica que al no

realizar trabajos en equipo limitan sus conocimientos para poder tener una competencia laboral y por ende profesional, si no que existe una monotonía laboral en la que el personal no busca crecer profesionalmente y se quede con lo que tiene para poder desenvolverse en su ambiente laboral.

Según el Ministerio de la Protección Social (2010), la competencia profesional se refiere a una forma específica de interacción social entre los superiores jerárquicos y sus subordinados, cuyas características tienen un impacto en la dinámica laboral y en las relaciones dentro de un área determinada. En este contexto, se sugiere que en el gobierno regional no se practica la competencia profesional, ya que la falta de variedad en las tareas y la ausencia de trabajo en equipo contribuyen a una baja satisfacción laboral. Esta situación dificulta aún más el ambiente laboral en la institución. Por lo tanto, el fomento de la competencia profesional podría mejorar el desempeño de los empleados y su compromiso con el desarrollo profesional.

**Tabla 16**

*Trabajo en equipo según la autorrealización del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno – 2015*

Trabajo en equipo	Autorrealización										Total	
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0,0	0	0,0	2	1,7	0	0,0	0	0,0	2	1,7
Casi Siempre	0	0,0	5	4,2	2	1,7	1	0,8	0	0,0	8	6,7
De vez en cuando	0	0,0	26	21,7	5	4,2	0	0,0	0	0,0	31	25,9
Casi nunca	0	0,0	<b>52</b>	<b>43,3</b>	25	20,8	1	0,8	1	0,8	79	65,8
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Total</b>	0	0,0	83	69,2	34	28,3	2	1,7	1	0,8	120	100

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo



En la tabla 16 se puede inferir que el 43.3% del personal del gobierno regional afirman que casi nunca se realiza el trabajo en equipo y que parcialmente cierto y preciso se visualiza la autorrealización de los trabajadores, entonces podemos ver que la autorrealización no es realmente adecuada para poder satisfacer en su trabajo al personal del gobierno regional.

Según los resultados se puede analizar que el personal del gobierno regional no realizan un trabajo en equipo o que lo realizan en cierto tiempo y con ciertas actividades que los obliga a trabajar en equipo y que esto influye en la autorrealización del personal, como ya se observó anteriormente el personal que trabaja en esta institución no realiza trabajos en equipos debido a que existen conflictos dentro de la institución y no existen buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, lo que obliga al trabajador a realizar las tareas y funciones individualmente, lo que implica a que el ambiente laboral sea pesado y que la eficiencia en su trabajo sea limitada, por lo tanto la autorrealización dentro de la institución también no es visible, si no hay apoyo de los mandos jerárquicos y no hay un apoyo de parte de sus compañeros el trabajador solo se sumirá a que los trabajos realizados sean solo por compromiso con los objetivos pero que no apoya a que el trabajador pueda tener un buen desempeño laboral, haciendo que su trabajo sea rutinario y no busque acciones para que pueda mejorar profesionalmente, lo que afecta directamente a la prestación de servicio que pueda ofrecer al público, así como también afectando al clima organizacional de la institución.

## Prueba de hipótesis específica 1

### *Planteamiento de Hipótesis*

**Ha:** Existe una relación significativa y directa entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015.

### *Estadístico de Prueba*

#### **Tabla 17**

*Prueba de hipótesis específica 1 entre la variable trabajo en equipo y satisfacción laboral del personal nombrado del Gobierno Regional*

		<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Satisfacción laboral</b>	
Rho de Spearman				
		Coefficiente de correlación	1,000	0,559**
	<b>Trabajo en equipo</b>	Sig. (bilateral)	.	0,022
		N	120	120
Rho de Spearman				
		Coefficiente de correlación	0,559**	1,000
	<b>Satisfacción laboral</b>	Sig. (bilateral)	0,022	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

### *Decisión*

En la tabla 17 se observa que existe un grado de correlación positiva considerable con un  $r = 0,520$  y con una escala de coeficiente de confiabilidad de una correlación directa muy significativo con probabilidad del 0,022 puesto que es menor al 0,05 por lo que se acepta la hipótesis, concluyendo así que existe una relación significativa y directa entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015.

#### 4.1.3. Cooperación y satisfacción laboral

A veces es complicado discernir entre la cooperación y la satisfacción laboral debido a su estrecha conexión. De manera similar, existe confusión entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado, ya que muchos autores los consideran intercambiables. La satisfacción en el trabajo se refiere principalmente a las actitudes hacia el trabajo. Se puede entender como la disposición psicológica del individuo hacia su trabajo, lo que incluye una variedad de actitudes y emociones. La satisfacción o insatisfacción con el trabajo está influenciada por varios factores, como el entorno físico de trabajo, la relación con el supervisor, el sentido de logro que proporciona el trabajo, la oportunidad de aplicar habilidades y conocimientos, la posibilidad de aprender y asumir desafíos, entre otros.

**Tabla 18**

*Cooperación según incentivos y promociones del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno – 2015*

Cooperación	Incentivos y promociones											
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Casi Siempre	3	2,5	2	1,7	2	1,7	0	0,0	0	0,0	7	5,8
De vez en cuando	10	8,3	67	55,8	20	16,7	0	0,0	1	0,8	98	81,7
Casi nunca	5	4,2	6	5,0	1	0,8	1	0,8	0	0,0	13	10,8
Nunca	0	0,0	2	1,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	1,7
<b>Total</b>	18	15,0	77	64,2	23	19,2	1	0,8	1	0,8	120	100

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 18 el 55.8% de ellos afirman que la cooperación dentro de la institución se realiza de vez en cuando y que parcialmente cierto y preciso se dan los incentivos y promociones dentro del gobierno regional, por lo tanto, aún no se



ve que puedan otorgar incentivos y promociones al personal por el trabajo que desempeñan dentro del ámbito laboral.

El clima organización dentro del gobierno regional es deficiente por lo que podemos ver según los resultados que de vez en cuando existe una cooperación entre compañeros de trabajo, lo que hace que las relaciones sean deficientes, la mayoría de los trabajadores del gobierno regional ven por conveniente trabajar monótonamente, y se centran en sus obligaciones y tareas asignadas, pero no se ve una cooperación entre los mismos, haciendo que el clima organizacional sea inadecuado para los trabajadores, ello conllevando a los conflictos y por lo tanto empeorando aún más el ambiente laboral, como no existe una cooperación y como anteriormente vimos tampoco se practica el trabajo en equipo los incentivos y promociones son escasos, por lo que no se visualizan o no se otorgan por los trabajos realizados, si bien sabemos que este tipo de recompensas ayudan a que el trabajador o empleado tenga una buena satisfacción laboral y ayude a su desempeño laboral, dentro de la institución son pocas las veces que se les otorga a los trabajadores, de acuerdo a como se estén desempeñando laboralmente, pero ello no satisface adecuadamente las acciones que pueda realizar el trabajador.

**Tabla 19**

*Cooperación según la monotonía laboral del personal nombrado del Gobierno*

*Regional de Puno*

Cooperación	Monotonía laboral											
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Casi Siempre	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	5,8	0	0,0	7	5,8
De vez en cuando	2	1,7	4	3,3	8	6,7	84	<b>70,0</b>	0	0,0	98	81,7
Casi nunca	0	0,0	1	0,8	2	1,7	10	8,3	0	0,0	13	10,8
Nunca	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	1,7	0	0,0	2	1,7
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1,7</b>	<b>5</b>	<b>4,2</b>	<b>10</b>	<b>8,3</b>	<b>103</b>	<b>85,8</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 18 el 70% de ellos afirman que la cooperación dentro del clima organizacional se realiza de vez en cuando y muy cierto y preciso se ve la monotonía laboral dentro de la institución.

Entonces podemos ver que dentro del gobierno regional al no existir una cooperación por parte de los compañeros de trabajos el personal opta por la monotonía laboral buscando realizar sus tareas en beneficio propio pero no en beneficio de la institución, lo que implica que el clima laboral de la institución no pueda ser adecuada para el trabajador, si bien sabemos que el clima organizacional debe ser adecuado para el trabajador, ya que los factores que tiene el clima organizacional como la cooperación, las relaciones interpersonales así como el trabajo en equipo ayuda a que el clima laboral sea dinámico y pueda favorecer al trabajador, buscando que tenga una satisfacción laboral, dentro del gobierno regional son escasos los factores ya mencionados, lo que implica a que se presenten conflictos que puedan afectar al personal, y por ende el trabajador se



vuelve las individualista y egoísta con las tareas que pueda tener, cerrándose a prestar ayuda a sus compañeros de trabajo.

Si bien es cierto la cooperación como el trabajo en equipo aportan a que el profesional se fortalezca con experiencias y apoyo de sus demás compañeros, dentro del clima organizacional del gobierno regional vemos que no existe o es muy deficiente estos aspectos, así como vimos resultados anteriores vemos que al no tener una relación entre los compañeros de trabajo no existe la cooperación entre ellos para poder alcanzar objetivos y metas conjuntamente, sino que se basan en conseguir individualmente todos estos aspectos, la monotonía laboral en la que están trabajando el personal de esta institución conlleva a una desunión y una falta de compromiso con la institución por lo que cada quien vela por su propio beneficio, pero si vemos lo que los autores nos señalan, en relación con la cooperación, Noboa (2006) hace hincapié en la presencia de un ambiente colaborativo, donde los miembros de la organización se apoyan mutuamente. Es evidente que esta colaboración y compromiso entre colegas, superiores y demás es limitada en la institución, lo que genera un desequilibrio en el clima laboral y, como resultado, afecta la satisfacción laboral del personal del gobierno regional.

**Tabla 20**

*Cooperación según las relaciones interpersonales del personal nombrado del  
Gobierno Regional de Puno*

Cooperación	Relaciones interpersonales											
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Casi Siempre	0	0,0	0	0,0	7	5,8	0	0,0	0	0,0	7	5,8
De vez en cuando	0	0,0	4	3,3	86	<b>71,7</b>	8	6,7	0	0,0	98	81,7
Casi nunca	0	0,0	1	0,8	11	9,2	1	0,8	0	0,0	13	10,8
Nunca	0	0,0	0	0,0	2	1,7	0	0,0	0	0,0	2	1,7
<b>Total</b>	0	0,0	5	4,2	106	88,3	9	7,5	0	0,0	120	100,0

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 20 podemos ver que el 71,7% de ellos afirma que la cooperación se da de vez en cuando y que las relaciones interpersonales son parcialmente ciertas y precisas, entonces podemos decir que la cooperación y las relaciones interpersonales no son las mejores dentro de la institución.

Según los resultados obtenidos vemos que la cooperación sigue siendo deficiente afectando directamente a las relaciones interpersonales, dentro del gobierno regional no existe una cooperación entre compañeros de trabajo entonces las relaciones interpersonales tampoco son las adecuadas es ahí donde se generan los conflictos laborales, el egoísmo y la monotonía laboral, trayendo como consecuencia que el clima organizacional sea débil y que los objetivos y metas no sean cumplidos adecuadamente dentro de la institución, vemos que en el gobierno regional el clima organizacional es deficiente por lo que su personal no encuentra una satisfacción laboral dentro de ella, por lo que la rutina, los conflictos y otros factores inducen a que el personal no se sienta satisfecho con el ambiente donde labora, entonces el gobierno regional carece de ciertos factores que ayuden a su

personal a tener una satisfacción laboral con las funciones que desempeña dentro de la misma.

**Tabla 21**

*Cooperación según la competencia profesional del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno*

Cooperación	Competencia profesional										Total	
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Casi Siempre	0	0,0	0	0,0	7	5,8	0	0,0	0	0,0	7	5,8
De vez en cuando	0	0,0	11	9,2	81	<b>67,5</b>	4	3,3	2	1,7	98	81,7
Casi nunca	0	0,0	1	0,8	12	10,0	0	0,0	0	0,0	13	10,8
Nunca	0	0,0	0	0,0	2	1,7	0	0,0	0	0,0	2	1,7
<b>Total</b>	0	0,0	12	10,0	102	85,0	4	3,3	2	1,7	120	100

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 21 podemos ver que el 67,5% de ellos afirma que la cooperación se da de vez en cuando y que la competencia profesional es parcialmente cierto y preciso, entonces podemos decir que la cooperación y la competencia profesional no son las mejores dentro de la institución; es decir con la ley antigua los profesionales del Gobierno Regional que se nombraron, muchos de ellos el grado académico que alcanzaron era de secundaria completa o una carrera técnica y una minoría tenía sus estudios superiores, en este contexto se nombraron pero con la nuevas leyes muchos realizaron sus actualizaciones y solo se quedaron ahí mas no buscan la contextualización de los desafíos del mercado laboral; dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado.



Con frecuencia, los empleados del Gobierno Regional no muestran un esfuerzo notable para desempeñar sus funciones con creatividad, y esto suele depender del gerente que esté a cargo en ese momento. Por consiguiente, resulta crucial abordar aspectos como la satisfacción en el trabajo, el salario, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento, los beneficios y las condiciones laborales. Esto se hace con el fin de impulsar los factores motivacionales intrínsecos que pueden conducir a un estado de satisfacción en el puesto, ya que estos pueden satisfacer las "necesidades de desarrollo psicológico". Cuando un puesto ofrece oportunidades para el desarrollo psicológico, los individuos se sienten motivados a ampliar sus conocimientos y participar en actividades creativas que les permitan alcanzar objetivos personales. Por otro lado, si no se proporcionan estas oportunidades, los empleados solo experimentarán una "ausencia de satisfacción".

Los empleados suelen preferir trabajos que les permitan utilizar sus habilidades, ofrecen una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño. Un desafío moderado puede generar placer y satisfacción. Por ello, el enriquecimiento del puesto mediante la expansión vertical puede aumentar la satisfacción laboral al incrementar la libertad, la independencia, la variedad de tareas y la retroalimentación. Es importante destacar que el desafío debe ser moderado, ya que un desafío demasiado grande puede causar frustración y sentimientos de fracaso, lo que disminuiría la satisfacción del empleado.

**Tabla 22**

*Cooperación según la autorrealización del personal nombrado del Gobierno*

*Regional de Puno*

Cooperación	Autorrealización										Total	
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Casi Siempre	0	0,0	6	5,0	1	0,8	0	0,0	0	0,0	7	5,8
De vez en cuando	0	0,0	68	<b>56,7</b>	27	22,5	2	1,7	1	0,8	98	81,7
Casi nunca	0	0,0	9	7,5	4	3,3	0	0,0	0	0,0	13	10,8
Nunca	0	0,0	0	0,0	2	1,7	0	0,0	0	0,0	2	1,7
<b>Total</b>	0	0,0	83	69,2	34	28,3	2	1,7	1	0,8	120	100

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 22 podemos ver que el 56,7% de ellos afirman que la cooperación dentro del clima organizacional se realiza de vez en cuando y que ligeramente cierto y preciso se ve la autorrealización dentro de la institución.

Entonces podemos ver que dentro del gobierno regional al no existir una cooperación por parte de los compañeros de trabajos el personal **no** encuentra satisfacción en la realización de una o más metas personales que forman parte del desarrollo y del potencial humano. Es por ello que el personal del Gobierno Regional Puno no expone al máximo sus capacidades, habilidades o talentos porque sus objetivos personales están fuera del alcance que la institución pueda brindar, por ende, con lo mencionado anteriormente el personal no está satisfecho con la labor que realiza del mismo modo el clima organizacional es desfavorable

Maslow (1943) el deseo de autorrealización es motivado por la búsqueda individual que los encamina a cumplir con una serie de expectativas y dar respuestas a dudas o cuestionamientos que marcan un determinado momento existencial; es por ello para construir una sociedad mejor es mejorando las

relaciones interconectadas entre colaboradores y la relación con los jefes, la relación con los compañeros, relación con el trabajo, etc.

## Prueba de hipótesis específica 2

### *Planteamiento de Hipótesis*

**Ha:** Existe una relación significativa y directa entre la cooperación y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015

### *Estadístico de Prueba*

## Tabla 23

*Prueba de hipótesis específica 2 entre la variable cooperación y satisfacción laboral del personal nombrado del Gobierno Regional*

		Cooperación	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	<b>Cooperación</b>	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,658**
		N	120
	<b>Satisfacción laboral</b>	Coefficiente de correlación	0,658**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

### *Decisión*

En la tabla 23 se observa que existe un grado de correlación positiva considerable con un  $r = 0,658$  y con una escala de coeficiente de confiabilidad de una correlación directa muy significativo con probabilidad del 0,002 puesto que es menor al 0,05 por lo que se acepta la hipótesis, concluyendo así que existe una

relación significativa y directa entre la cooperación y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015

#### 4.1.4. Cohesión y satisfacción laboral

**Tabla 24**

*Cohesión según los incentivos y promociones del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno*

Cohesión	Incentivos promociones											
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0,0	1	0,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,8
Casi Siempre	1	0,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,8
De vez en cuando	4	3,3	7	5,8	3	2,5	0	0,0	0	0,0	14	11,7
Casi nunca	13	10,8	67	<b>55,8</b>	19	15,8	1	0,8	1	0,8	101	84,2
Nunca	0	0,0	2	1,7	1	0,8	0	0,0	0	0,0	3	2,5
<b>Total</b>	18	15,0	77	64,2	23	19,2	1	0,8	1	0,8	120	100

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 24 podemos ver que el 55,8% de ellos afirman que la cohesión dentro del clima organizacional casi nunca realiza trabajos en equipo y que ligeramente cierto reciben incentivos por la institución, los mismos que para el gobierno regional no son enfatizados porque los empleados perciben un sueldo fijo y no se les da ningún tipo de incentivos, ni reconocimiento frente a los años de servicio que tienen en la institución. Al respecto se puede decir que para una organización es muy importante el trabajo en equipo en vista de que las instituciones trabajan al nuevo enfoque que es la gestión por resultados, es importante comprender la misión, verificar las necesidades que tiene el empleado, recopilar la información acerca de las diferentes opiniones los colaboradores de la institución con la finalidad única de fortalecer y plantear oportunidades de mejora

en el área de recursos humanos, teniendo acciones concretas para poder transformar el clima organizacional.

Para ello dice, Amorós (2007) menciona, existen otros determinantes que pueden influir, tales como el trabajo mentalmente desafiante, que se refiere a la capacidad que tiene la persona para poder desempeñar el rol asignado dentro de su organización; las recompensas justas, referidas a los salarios o bonificaciones que cada trabajador percibe como justo; las condiciones favorables de trabajo, que abarca la infraestructura, tecnología, seguridad y comodidad en los ambientes de la institución; los compañeros que brindan apoyo y la compatibilidad que debe existir entre personalidad y puesto para que el individuo realice adecuadamente sus funciones, ya que guarda relación con su personalidad.

**Tabla 25**

*Cohesión según las relaciones interpersonales del personal nombrado del Gobierno Regional de Puno*

Cohesión	Relaciones interpersonales											
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0,0	0	0,0	1	0,8	0	0,0	0	0,0	1	0,8
Casi Siempre	0	0,0	0	0,0	1	0,8	0	0,0	0	0,0	1	0,8
De vez en cuando	0	0,0	1	0,8	11	9,2	2	1,7	0	0,0	14	11,7
Casi nunca	0	0,0	4	3,3	90	<b>75,0</b>	7	5,8	0	0,0	101	84,2
Nunca	0	0,0	0	0,0	3	2,5	0	0,0	0	0,0	3	2,5
<b>Total</b>	0	0,0	5	4,2	106	88,3	9	7,5	0	0,0	120	100,0

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 25 podemos ver que el 75,0% de ellos afirman que casi nunca se da la cohesión y que es parcialmente cierto y preciso que se den las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo dentro de la institución.



Podemos ver que la cohesión que se requiere para poder trabajar en equipo casi nunca se da esto debido a que cada trabajador realiza sus funciones y tareas individualmente lo que los limita a poder tener una cohesión entre sus similares, entonces las interrelaciones que se puedan den dar no son precisas, sino que cada quien busca su beneficio lo que dificulta al clima organizacional del gobierno regional, entonces podemos ver que sin cohesión y sin relaciones interpersonales la satisfacción laboral del trabajador se verá perjudicada pues al evocarse el solo al cumplimiento de tareas y obligaciones se estresa más fácilmente, entonces genera que haya un desequilibrio en la organización, pero sin embargo si estos factores como la cohesión y las relaciones interpersonales existieran a mayor rango los trabajos y obligaciones del personal mejorarían ya que apoyarían al empleado a tener experiencias con sus compañeros de trabajo en equipo, disminuirían los conflictos laborales, y generaría mejores climas en el ambiente laboral.

Por tanto, lo que podemos visualizar es que en el gobierno regional no existe una cohesión entre compañeros de trabajo lo que implica que las relaciones interpersonales del personal sean limitadas y puedan surgir conflictos laborales a futuro.

**Tabla 26***Cohesión según la competencia profesional del personal nombrado del**Gobierno Regional de Puno*

Cohesión	Competencia profesional										Total	
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0,0	2	1,7	0	0,0	0	0,0	2	1,7	4	3,3
Casi Siempre	3	2,5	0	0,0	7	5,8	3	2,5	0	0,0	13	10,8
De vez en cuando	0	0,0	11	9,2	28	23,3	4	3,3	0	0,0	43	35,8
Casi nunca	3	2,5	9	7,5	25	20,8	13	10,8	4	3,3	54	45,0
Nunca	0	0,0	0	0,0	2	1,7	2	1,7	2	1,7	6	5,0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>5,0</b>	<b>22</b>	<b>18,3</b>	<b>62</b>	<b>51,7</b>	<b>22</b>	<b>18,3</b>	<b>8</b>	<b>6,7</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 26 podemos ver que el 20.8% afirman que casi nunca existe cohesión su centro de trabajo y que es parcialmente cierto y preciso que exista la competencia profesional.

Entonces podemos decir que la cohesión dentro del ámbito laboral no es visible lo que impide a que el trabajador tenga una competencia profesional impulsada por los demás trabajadores, lo que implica que no tiene compromiso con la institución tampoco se ve a identidad del personal; por lo tanto las relaciones que puedan existir dentro del ámbito laboral son deficientes y ello lleva a que el clima laboral sea pesado, y que no exista la motivación necesaria para poder seguir desarrollándose profesionalmente.

Según los resultados vemos que en el gobierno regional el personal que labora tiene deficientes ambientes dentro del clima laboral por tanto hará que su motivación disminuya con el paso del tiempo, haciendo que caiga en la rutina y que su trabajo sea monótono ello afectando a la prestación de servicios que pueda ofrecer a la población.

**Tabla 27**

*Cohesión según la autorrealización del personal nombrado del Gobierno*

*Regional de Puno*

Cohesión	Autorrealización										Total	
	Falso		Ligeramente cierto y preciso		Parcialmente cierto y preciso		Muy cierto y preciso		Totalmente cierto			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,8	0	0,0	1	0,8
Casi Siempre	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,8	1	0,8
De vez en cuando	0	0,0	9	7,5	5	4,2	0	0,0	0	0,0	14	11,7
Casi nunca	0	0,0	73	<b>60,8</b>	27	22,5	1	0,8	0	0,0	101	84,2
Nunca	0	0,0	1	0,8	2	1,7	0	0,0	0	0,0	3	2,5
<b>Total</b>	0	0,0	83	69,2	34	28,3	2	1,7	1	0,8	120	100

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

En la tabla 27 se puede observar 60,8% del personal del Gobierno Regional Puno, manifiestan que casi nunca realizan trabajos en cohesión con su equipo y ligeramente cierto y preciso se sienten autorrealizados, es decir la institución no brinda oportunidades de desarrollo personal ni mucho menos se preocupa por fortalecer el autoestima del trabajador; de igual manera, la teoría de la motivación humana se basa en el comportamiento individual para entender la conducta dentro de las organizaciones. Para comprender por qué las personas se comportan de cierta manera, es esencial estudiar la motivación humana. Los teóricos conductistas han demostrado que los administradores necesitan comprender las necesidades humanas para entender el comportamiento y utilizar la motivación como una herramienta para mejorar la calidad de vida en la organización. Esta perspectiva es válida, ya que, si los empleados no se sienten realizados personal y profesionalmente, es probable que se sientan frustrados y carezcan de espíritu de equipo y cohesión, lo que afectaría negativamente la productividad en la institución.



La forma en que un individuo se relaciona con su trabajo tiene un impacto significativo tanto en su entorno laboral como en su vida externa. La teoría bifactorial, desarrollada por Frederick Herzberg y su equipo de investigación en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos, se basó en estudios que exploraron los factores que generan satisfacción e insatisfacción en el trabajo, mediante cuestionarios dirigidos a ingenieros y contadores. Es esencial destacar los factores motivacionales para mejorar la situación del personal del Gobierno Regional Puno, ya que los factores higiénicos, como las necesidades sociales y de seguridad, no generan la movilización necesaria en el trabajo.

La intervención de los trabajadores sociales, a través de los departamentos de recursos humanos, debería enfocarse en motivar al personal mediante el desarrollo de virtudes, autoeficacia, relaciones positivas, habilidades de comunicación, manejo emocional, diseño del trabajo y gestión del talento, entre otros aspectos. Al priorizar estos aspectos, se promovería el compromiso y la identificación del personal con el Gobierno Regional, generando un clima organizacional favorable y niveles satisfactorios de satisfacción laboral, alineando así la institución con sus objetivos estratégicos.



### Prueba de hipótesis específica 3

#### *Planteamiento de Hipótesis*

**Ha:** Existe una relación significativa y directa entre la cohesión y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015.

#### *Estadístico de Prueba*

### Tabla 28

*Prueba de hipótesis específica 3 entre la variable cohesión y satisfacción laboral del personal nombrado del Gobierno Regional*

		Cohesión	Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	<b>Cohesión</b>	Coefficiente de correlación	1,000	0,787**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	120	120
	<b>Satisfacción laboral</b>	Coefficiente de correlación	0,787**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo

### Decisión

En la tabla 28 se observa que existe un grado de correlación positiva muy fuerte con un  $r = 0,787$  y con una escala de coeficiente de confiabilidad de una correlación directa muy significativo con probabilidad del 0,002 puesto que es menor al 0,05 por lo que se acepta la hipótesis, concluyendo así que existe una relación significativa y directa entre la cooperación y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015



## 4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, teniéndose como resultado que existe una relación significativa y directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, con un  $r = 0,520$  es decir una correlación positiva considerable y muy significativa con probabilidad del 0,001. Rodríguez (2005) concuerda con la correlación positiva previamente mencionada y adapta el modelo de necesidades de Maslow a los niveles de participación en el clima organizacional. Destaca que una vez que se satisfacen las necesidades básicas, surge la necesidad de autorrealización, vinculada con los objetivos de rendimiento y desarrollo personal, lo que conduce a una participación activa en la toma de decisiones y los procesos de control organizacional. Esto implica que los empleados encuentran satisfacción al contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados y al recibir apoyo de sus superiores y compañeros para su desarrollo profesional. Brunet y Rodríguez (2005) también mencionan que el clima organizacional tiende a mantener cierta estabilidad a pesar de los cambios, y señalan que diversas variables, como los sistemas de selección de personal y el estilo de liderazgo, pueden influir en él. Los resultados de este estudio enfatizan la importancia de promover la cohesión, la cooperación y el trabajo en equipo como estrategias efectivas para mejorar la satisfacción laboral de los empleados. Estos hallazgos tienen implicaciones prácticas importantes para la gestión de recursos humanos, ya que sugieren que invertir en la construcción de equipos sólidos y relaciones colaborativas puede conducir a un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

En cuanto a los hallazgos encontrados referentes a la variable trabajo en equipo se tiene como resultado que existe una relación significativa y directa entre el trabajo en



equipo y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, con un  $r = 0,559$  es decir una correlación positiva considerable y significativa con probabilidad del  $0,022$ . Los resultados relacionados con la variable de trabajo en equipo confirman su importancia en la satisfacción laboral de los empleados. Se observa una relación positiva entre la percepción de un ambiente de trabajo que promueve y valora el trabajo en equipo y los niveles de satisfacción laboral reportados por los empleados. Esto indica que cuando los empleados se sienten parte de un equipo cohesionado y colaborativo, están más satisfechos con su trabajo en general. Jaramillo (2012) indica que los empleados que colaboran en equipos encuentran motivación en la oportunidad de trabajar con sus colegas para mejorar los sistemas y procesos de la empresa, así como para resolver problemas. La consecución de metas por parte del equipo genera una satisfacción considerable, fortaleciendo la identificación y el orgullo por los logros del equipo. Además, el trabajo en equipo puede mejorar la eficiencia, la comunicación y la calidad del trabajo, y fomentar un sentido de pertenencia y camaradería entre los miembros del equipo. Cuando los empleados se perciben como parte de un equipo que trabaja unido hacia objetivos compartidos, es más probable que experimenten un mayor nivel de satisfacción en su trabajo y se sientan motivados a contribuir positivamente al éxito del equipo y de la organización en su conjunto.

En cuanto a los hallazgos encontrados referentes a la variable cooperación se tiene como resultado que existe una relación significativa y directa entre cooperación y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, con un  $r = 0,658$  es decir una correlación positiva considerable y significativa con probabilidad del  $0,002$ . En cuanto a la variable de cooperación, los resultados muestran una asociación significativa con la satisfacción laboral. Los empleados que perciben un ambiente de trabajo donde la cooperación entre compañeros es fomentada y valorada reportan niveles más altos de



satisfacción laboral. Esto sugiere que la disposición de los empleados para colaborar entre sí en la consecución de metas comunes contribuye de manera positiva a su percepción general de satisfacción en el trabajo. Al respecto Noboa (2006) se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de una filia asociativa entre los miembros de la organización. En tanto la cooperación puede facilitar la resolución de problemas, promover la innovación y fortalecer las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Cuando los empleados se sienten apoyados y valorados por sus compañeros, es más probable que experimenten un sentido de bienestar y pertenencia en su entorno laboral, lo que se traduce en una mayor satisfacción con su trabajo.

Finalmente, en cuanto a los hallazgos encontrados referentes a la variable cohesión se tiene como resultado que existe una relación significativa y directa entre la cohesión y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, con un  $r = 0,787$  es decir una correlación positiva muy fuerte y significativa con probabilidad del 0,001. La cohesión puede generar un ambiente de trabajo donde se fomente el apoyo mutuo, la confianza y la colaboración, lo cual no solo contribuye a la satisfacción individual, sino que también puede mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo realizado. Esta relación entre la cohesión y la satisfacción laboral resalta la importancia de promover la construcción de equipos sólidos y relaciones interpersonales positivas dentro de la organización. En tanto la variable de cohesión en el clima organizacional son consistentes con la literatura existente que destaca su importancia en la satisfacción laboral. Los resultados indican que la percepción de una cohesión sólida entre los miembros del equipo o departamento está positivamente relacionada con niveles más altos de satisfacción laboral. Esto sugiere que cuando el personal se sienten parte de un equipo unido, con relaciones interpersonales positivas y un sentido de pertenencia compartido, experimentan una mayor satisfacción en su trabajo.



## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El 50% del personal nombrado del Gobierno Regional Puno mantiene un clima organizacional bajo, con una satisfacción laboral baja, por tanto, existe una correlación directa con una probabilidad de 0,01 puesto que es menor al 0,05 por lo que la hipótesis es válida. Entendiendo, que el clima organizacional es el ambiente donde se desenvuelve el personal y por ende esto afecta a su desempeño y productividad laboral; actitud que influye en la forma como se relaciona con sus compañeros de trabajo, en consecuencia, no permite el desarrollo capacidades y estrategias para un óptimo trabajo en equipo, cooperación y cohesión por lo que toda actividad humana está caracterizada

**SEGUNDA:** El trabajo en equipo dentro de la institución no se da y las relaciones interpersonales no son las mejores que se ven en un 64.5%, debido a los trabajos monótonos y la institución no realiza promociones ni incentivos como para motivar a su personal, por lo que se ve afectando su personalidad y estado anímico, por consiguiente, la interrelación con sus compañeros de trabajo y la eficiencia en el logro de objetivos en equipo de trabajo.

**TERCERA:** El 71,7% del personal del Gobierno Regional Puno consideran que no realizan trabajos en cooperación y este es un factor muy importante para generar un ambiente laboral favorable ya que si no existe compañerismo entonces las personas trabajan por sus mismo intereses mas no por la institución y esto afecta al logro de las metas establecidas; del mismo modo el personal no se siente autor realizado a nivel profesional ni personal por



tanto esto genera insatisfacción en la persona y es por ello que las instituciones públicas caso del Gobierno Regional se ven afectadas en el logro de sus objetivos.

**CUARTA:** Existe una relación directa entre cohesión y satisfacción laboral en un 60,8% del personal del Gobierno Regional Puno, que no tienen identidad ni mucho menos una mentalidad de cooperación en sus equipos de trabajo el cual esto es una dificultad para la institución, así como también para el mismo personal porque no realizan su trabajo con eficiencia y eficacia.



## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Al Gobierno Regional Puno, se sugiere promover un saludable clima organizacional que les permitan contribuir a la mejora de la satisfacción laboral, desarrollando estilos de comunicación democrático afectuoso y a través del área de recursos humanos gestionar a los diferentes proyectos la asignación del 2% o 5% del presupuesto para así motivar al personal a través de bonos extras. Del mismo modo potenciar las habilidades sociales de comunicación interpersonal, trabajo en equipo y liderazgo con la finalidad de lograr acciones concretas en beneficio de la institución y también de la población.

**SEGUNDA:** Al Gobierno Regional Puno, desarrolle programas y proyectos orientados al cambio de la burocracia, ya que esta obstaculiza el logro de los objetivos institucionales así como también el recurso humano en relación al clima organizacional con temáticas de trabajo en equipo, cooperación y fortalecer los factores motivacionales para buscar oportunidades de logro y crecimiento, reconocimiento, trabajos con retos y las necesidades de estima y autorrealización; para así generar la movilización de conductas o energización en el trabajo.

**TERCERA:** Al Trabajador Social, implementar un programa: fortalecimiento de habilidades sociales, proyectos de gestión y promoción social y talleres dirigidos al personal sobre los factores motivacionales de las necesidades de autorrealización (trabajo desafiante, diversidad, autonomía, crecimiento personal, participación en las decisiones y reconocimiento) es decir lograr todo lo que puedan.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvares S. (2001) *Cultura y clima organizacional como factores relevantes en la eficiencia del instituto de oftalmología. Centro de salud manual Bonilla – Punta*  
[Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Marcos]. Lima Perú.
- Atalaya M.C. (1999) *satisfacción laboral y productividad. Revista de la facultad de psicología de la Universidad Mayor de San Marcos, año III.*
- Alquizar C, Ruiz G. (2007) *relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad sociedad anónima – SEDALIB S.A. Universidad Cesar Vallejo Trujillo Perú. Disponible en:*  
<http://ucvvirtual.edu.pe/portal/escuelas/psicologia/tesis/psyTESIS/T145.doc>.
- Bastida E, Estrada J, Rivera G (2003) *clima organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios de Cedenar, Empopasto y Telenariño, Código ISPN de la publicación. Colombia.*
- Benjamin Schneider y Arnon E. Reichers (1983). *Sobre La Etilogía de climas. Personal de Psicología.*
- Chang M, Núñez A. (2003) *efecto del clima organizacional en la auto eficiencia de los docentes de instituciones de educación superior. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio. Concepción, Chile. Facultad de CC.EE.EE., Universidad Pontificia de Madrid España.*
- Chiavenato, I. (2001). *Administración del Proceso Administrativo. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, C.A.*



- Castro O. (2006) *clima organizacional y productividad: el papel inspirador de la supervisión. Consultor profesional. Psico consult C.A.*
- Denise M. Rousseau (1988). La Construcción del Clima en la Investigación Organizacional. En C.I. Cooper y I. Robertson. Revista internacional de Psicología Industrial y Organizacional. Wiley.
- Don Hellriegel y John W. Slocum (2009). *Comportamento Organizacional*, Doseava Edición. México: Editorial Cengage Learning.
- Federico Gan y Gaspar Berbel (2007). *Manual de Recursos Humanos*.
- Gary Dessler (1979). *Organización y Administración: Enfoque situacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Javier Flores García Rada. *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*.
- Idalberto Chiavenato (2007). *Introducción a la teoría General de la Administración*.



## ANEXOS

**ANEXO 1.** Matriz de consistencia

Título: “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VAR.	DIM.	INDICADORES	IST.	
PROBLEMA GENERAL: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015?	OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015	HIPÓTESIS GENERAL: Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015.	Clima organizacional.	Trabajo en equipo	Conflictos	Escala de Likert.	
PROBLEMA ESPECÍFICO: PE1: ¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015?	OBJETIVO ESPECÍFICO: OE1: Conocer la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015.	HIPÓTESIS ESPECÍFICA: HE1: Existe una relación significativa y directa entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015.			Cooperación		Fomento de problemas Consulta Planificación Decisión integral
PROBLEMA ESPECÍFICO: PE2: ¿Cuál es la relación entre la cooperación y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015?	OBJETIVO ESPECÍFICO: OE2: Conocer la relación entre la cooperación y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015.	HIPÓTESIS ESPECÍFICA: HE2: Existe una relación significativa y directa entre cooperación y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015.			Cohesión		Participación Opinión Opinión inapropiada Apoyo Ambiente tenso Unión Amistad
PROBLEMA ESPECÍFICO: PE3: ¿Qué relación existe entre la cohesión y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015?	OBJETIVO ESPECÍFICO: OE3: Conocer la relación entre la cohesión y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional de Puno, 2015.	HIPÓTESIS ESPECÍFICA: HE3: Existe una relación significativa y directa entre la cohesión y la satisfacción laboral del personal del Gobierno Regional Puno, 2015.	Satisfacción laboral	Nivel de satisfacción laboral	Dificultad Cambio Discusiones Promoción Monotonía Relaciones interpersonales Competencia Seguridad Autorrealización		



## ANEXO 2. Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO DE OPINIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

**Estimado Servidor (a):** Le pedimos su colaboración **contestando con sinceridad** las preguntas que realizamos. Anote la respuesta al margen derecho, en uno de los cinco recuadros con un **aspa de X**, se detalla a continuación las siglas: **Siempre (S)**, **Casi Siempre (CS)**, **De vez en Cuando (DC)**, **Casi Nunca (CN)** y **Nunca (N)**. Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, *agradeciendo su valiosa colaboración.*

**EDAD:**  **Sexo:**  Femenino  Masculino

**NIVEL OCUPACIONAL:**  Funcionario  Profesional  Técnico

**TIEMPO LABORAL:**

**CARGO QUE DESEMPEÑA** \_\_\_\_\_

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

ITEMS		1	2	3	4	5
		Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
TRABAJO QUE ENTIENDE	1	Su superior (jefe) es una persona de principios definidos con quien se puede hablar abiertamente.				
	2	Su jefe cumple con los compromisos que adquiere con usted.				
	3	Usted cuenta con la ayuda de su jefe cuando lo necesita y lo respalda al 100%.				
	4	Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				
	5	Su jefe se interesa por su desarrollo profesional en esta institución.				
	6	Cuenta con un trato justo por parte de su jefe.				
	7	Su jefe no tiene trabajadores favoritos.				
	8	Existen conflictos entre las personas que trabajan en su oficina.				
	9	En su centro de trabajo sus miembros divulgan los problemas confidenciales de sus colegas.				
	10	Cuando alguien tiene duda en el trabajo se le pregunta a una colega.				
	11	En su centro de trabajo se planifica el trabajo en conjunto.				
	12	Las decisiones importantes referentes al desarrollo institucional se discuten entre todos sus miembros.				
	13	El personal profesional miembro de su institución participa en las reuniones para unificar sus criterios de trabajo.				
	14	Todos los miembros (profesionales) pueden opinar sobre el trabajo y rendimiento de los demás.				



	15	Lo malo de la institución es que cualquiera se siente autorizado para hablar sobre el trabajo y rendimiento de los demás.					
	16	Sus colegas opinan sobre lo que no saben.					
	17	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en su oficina.					
			<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>De vez en cuando</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>C O O P E R A C I O N</b>	18	Si alguien tiene un rato libre y hay un compañero que está ocupado y/o trabajando, existe una preocupación y cuidado por el otro.					
	19	Se siente un ambiente tenso entre las personas que trabajan en su oficina.					
	20	Los miembros de su institución se ayudan los unos a los otros (son muy <b>unidos</b> ).					
	21	En su institución se respira un ambiente amistoso.					
	22	Se siente orgulloso de formar parte de su institución.					
	23	Si existe un conflicto ente sus compañeros de trabajo se siente para resolverlos.					
	24	Los miembros de su institución suelen <b>ayudarse en el trabajo.</b>					
<b>C O H E S I O N</b>	25	Muchos colegas dificultan el trabajo y desempeño de los demás.					
	26	Muchos compañeros están pensando cambiar de puesto.					
	27	En las reuniones se observan discusiones tensas.					
	28	La mayoría de sus colegas si pudieran no trabajarían.					
	29	Sus compañeros de trabajo indican que su institución nunca funcionara.					



### SATISFACCION LABORAL

Estimado Servidor (a): Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que realizamos. Anote la respuesta al margen derecho, en uno de los cinco recuadros con un aspa de X, se detalla a continuación las siglas: Falso e impreciso (F), Ligeramente cierto y preciso (LC), Parcialmente Cierto y Preciso (PCP), Muy Cierto y Preciso (MP) y Totalmente Cierto (TC). Por nuestra parte, le garantizamos absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración.

ITEMS		1	2	3	4	5	
		Falso	Ligeramente cierto y preciso	Parcialmente preciso y preciso	Muy cierto y preciso	Totalmente cierto	
I N S E N T I V O S  Y  P R O M O C I O N E S	1	En la organización se da reconocimiento por el trabajo que se realiza.					
	2	Se dan retribuciones y reconocimientos tangibles.					
	3	Normalmente la organización elogia por el buen desempeño.					
	4	En la organización se alienta la promoción por competencias.					
	5	Se siente satisfecho por su participación en las decisiones de su oficina.					
	6	La institución brinda las oportunidades de capacitación en cuanto a la satisfacción laboral					
	7	Se siente satisfecho por el salario que usted recibe.					
		<b>Falso</b>	<b>Ligeramente cierto y preciso</b>	<b>Parcialmente preciso y preciso</b>	<b>Muy cierto y preciso</b>	<b>Totalmente cierto</b>	
M O N O T O N Í A  L A B O R A L	8	El ritmo de trabajo normalmente es aburrido.					
	9	El trabajo que se realiza no impulsa a la motivación.					
	10	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo es satisfactorio.					
	11	La iluminación, temperatura, entorno físico y el espacio de que dispone de su lugar de trabajo son importantes para el buen desarrollo laboral.					
	12	El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales.					
	13	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales es favorable.					



	14	El trabajo en la organización es estimulante y con actividades significativas.					
R E L A C I O N E S I N T E R P E R S O N A L E S	15	Las relaciones con los compañeros de trabajo son frías.					
	16	El trabajo en equipo es muy difícil de llevarlo a cabo.					
	17	La motivación laboral disminuye cuando los compañeros de trabajo son distantes.					
	18	Es importante trabajar con compañeros con quienes hablar y compartir sucesos de trabajo.					
	19	La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución es satisfactorio.					
	20	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo.					
	21	Las relaciones personales con sus superiores son las más favorables.					
	22	El apoyo que recibe de sus superiores es satisfactorio.					
C O M P E T E N C I A  P R O F E S I O N A L	23	Los trabajadores se esmeran por desarrollar bien su trabajo.					
	24	Los trabajadores tienen la opinión de utilizar sus métodos y creatividad para la mejora de la organización.					
	25	La organización se presta para poner en práctica nuestras habilidades.					
	26	Es importante avanzar rápidamente en base a logros.					
	27	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.					
	28	Las oportunidades que le ofrece su <b>trabajo</b> de realizar las cosas en que usted <b>destaca</b> .					
	29	Las oportunidades que le ofrece su <b>trabajo</b> de <b>hacer las cosas que le gustan</b> .					
S E G U R I D A D L A	30	La organización proporciona estabilidad laboral.					
	31	Lo más importante es la seguridad en el empleo.					
	32	Es importante recibir un buen salario, para satisfacer las necesidades personales y familiares.					



B O R A L	33	Es importante un puesto con equipos suficientes y con adecuada protección contra despidos.					
	A U T O R R E A L I Z A C I O N	34	Lo más importante en la vida es aquello que nos hace sentir mejor.				
		35	Lo motivador es llegar tan lejos como sea posible como las habilidades y explorar nuevas ideas.				
		36	La organización brinda oportunidades de desarrollo personal.				
	37	La organización busca fortalecer la autoestima del trabajador.					



### ANEXO 3. Declaración jurada de autenticidad de tesis



Universidad Nacional  
del Altiplano Puno



Vicerrectorado  
de Investigación



Repositorio  
Institucional

#### DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Aydel Apaza Hamani  
identificado con DNI 46438479 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Trabajo Social

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

“El Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral del Personal del Gobierno Regional Puno 2015”

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 16 de mayo del 2024

  
FIRMA (obligatoria)



Huella



## ANEXO 4. Autorización para el depósito de tesis en el repositorio institucional



Universidad Nacional  
del Altiplano Puno



Vicerrectorado  
de Investigación



Repositorio  
Institucional

### AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Aydel Apaza Hamari  
identificado con DNI 46438149 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Trabajo Social

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

“El clima Organizacional y su relación con la satisfacción  
laboral del personal del Gobierno Regional Puno 2015.”

para la obtención de  Grado,  Título Profesional o  Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 16 de mayo del 20 24

  
FIRMA (obligatoria)



Huella