

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**  
**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**  
**MAESTRIA EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA**



# **TESIS**

**“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL  
NIVEL SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

**“BARTOLOME HERRERA”-2014”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA**

**ALEJANDRO MARCOS, CHIRINOS COX**

**ASESORA: DRA. LAURA ESPONDA VERSACE**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

### **DEDICATORIA**

En memoria a mi abuela Elisa Francisca por su cariño y dedicación de siempre. A mis padres Francisco José y Norma Constansa, por ser mis puntos de apoyo en todas las etapas de mi desarrollo personal e intelectual y a mis hermanos María Elisa, José Carlos y Norma Viviana por estar presente en los momentos más importantes de mi vida

### **DEDICATORIA**

A Dios y a San Martín de Porres por llenarme de fe para alcanzar mis objetivos personales y académicos



### **DEDICATORIA**

A mi esposa Rosa Elisa por la consistencia que representa en nuestro hogar Católico y comprensión en estos tiempos de cambio e intercambio del saber intelectual y humano. A mis queridos hijos Diana Carolina y Alejandro Martín por el amor y la grandeza que representan en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por permitirme una formación académica profesional, digna, llena de valores y especialmente a los catedráticos por sus enseñanzas y orientación para culminar con este trabajo de investigación.

# ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice de tablas

Índice de figuras

Resumen

Abstrac

Introducción

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.	Marco Histórico	15
1.2.	Marco Teórico	23
1.2.1.	Clima Organizacional	23
1.2.2.	Tipos de Climas Organizacionales	24
1.2.3.	Características del Clima Organizacional	26
1.2.4.	Importancia del Clima Organizacional	28
1.2.5.	Enfoques y modelos sobre Clima Organizacional	29
1.2.6.	La Sociedad y el Clima Organizacional	35
1.2.7.	La Medición del Clima Organizacional	37
1.2.8.	Definición de Satisfacción Laboral	39
1.2.9.	Pirámide de Necesidades de Maslow	40
1.2.10.	Factores determinantes para la Satisfacción Laboral	41
1.2.11.	Dimensiones de la Satisfacción Laboral	45
1.3.	Investigaciones	46
1.3.1.	Antecedentes Internacionales	46
1.3.2.	Antecedentes Nacionales	50

1.4.	Marco Legal	56
1.5.	Marco Conceptual	56

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

2.1.	Planteamiento del Problema.	59
2.1.1.	Descripción de la Realidad Problema	59
2.1.2.	Antecedentes Teóricos	61
2.1.3.	Definición del Problema	63
2.1.3.1	Problema Principal	63
2.1.3.2	Problemas Específicos	64
2.2.	Finalidad y Objetivos de la Investigación	65
2.2.1.	Finalidad	65
2.2.2.	Objetivo	66
2.2.2.1.	Objetivo General	66
2.2.2.2.	Objetivos Específicos	66
2.2.3.	Delimitación del Estudio	67
2.2.4.	Justificación e Importancia del Estudio	68
2.3.	Hipótesis y Variables	68
2.3.1.	Supuestos Teóricos	68
2.3.2.	Hipótesis	69
2.3.2.1.	Hipótesis General	69
2.3.2.2.	Hipótesis Específicas	69
2.3.3.	Variables e Indicadores	71

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

3.1.	Población y Muestra.	73
3.2.	Diseño utilizado en el estudio	74
3.3.	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	75
3.4.	Procesamiento de Datos	79

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

4.1. Presentación de los Resultados	81
4.2. Contrastación de Hipótesis	104
4.3. Discusión de Resultados	113

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.	121
5.2. Recomendaciones	123

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

#### **ANEXOS**

Anexo 1: Cuestionario para medir el Clima Organizacional.	135
Anexo 2: Cuestionario para medir la Satisfacción Laboral.	138
Anexo 3: Validación de los instrumentos de la variable 1 y variable 2	140
Anexo 4: Matriz de consistencia	143
Anexo 5: Tablas de correlaciones, tablas de contingencias	151

#### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Cantidad de Docentes por Sexo	81
Tabla 2: Según Área Docente	82
Tabla 3: Dimensión Liderazgo y Satisfacción Laboral	83
Tabla 4: Dimensión Innovación y Satisfacción Laboral	84
Tabla 5: Dimensión Recompensa y Satisfacción Laboral	86
Tabla 6: Dimensión Confort y Satisfacción Laboral	87
Tabla 7: Dimensión Estructura y Satisfacción Laboral	89

Tabla 8: Dimensión Toma de Decisiones y Satisfacción Laboral	90
Tabla 9: Dimensión Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral	92
Tabla 10: Dimensión Remuneración y Satisfacción Laboral	93
Tabla 11: Dimensión Identidad y Satisfacción Laboral	95
Tabla 12: Dimensión Conflicto y Cooperación y Satisfacción Laboral	96
Tabla 13: Dimensión Motivación y Satisfacción Laboral	97
Tabla 14: Según Dimensiones del Clima Organizacional	99
Tabla 15: Según ítems de Satisfacción Laboral	101
Tabla 16: Según relación entre instrumentos del Clima Organizacional (11 Dimensiones) y Satisfacción Laboral	103

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Clima Organizacional de Litwin y Stinger	29
Gráfico 2: Medio Laboral. Schneider y Hall	30
Gráfico 3: Enfoque de Robbins.	31
Gráfico 4: Propuesta de Reddin – Cuatro Climas Organizacionales Básicos	34
Gráfico 5: Propuesta de Reddin – Climas de baja y alta efectividad.	35
Gráfico 6: Pirámide de Maslow	41
Gráfico 7: Cantidad de Docentes por Sexo	81
Gráfico 8: Según Área Docente	82
Gráfico 9: Según Global Dimensiones del Clima Organizacional	100
Gráfico 10: Según ítems de Satisfacción Laboral	102
Gráfico 11: Según relación entre el Clima Organizacional (11 Dimensiones) y Satisfacción Laboral	104

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Dimensión Liderazgo y Satisfacción Laboral	83
Figura 2: Dimensión Innovación y Satisfacción Laboral	85
Figura 3: Dimensión Recompensa y Satisfacción Laboral	86
Figura 4: Dimensión Confort y Satisfacción Laboral	88
Figura 5: Dimensión Estructura y Satisfacción Laboral	89

Figura 6: Dimensión Toma de Decisiones y Satisfacción Laboral	91
Figura 7: Dimensión Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral	92
Figura 8: Dimensión Remuneración y Satisfacción Laboral	94
Figura 9: Dimensión Identidad y Satisfacción Laboral	95
Figura 10: Dimensión Conflicto y Cooperación y Satisfacción Laboral	96
Figura 11: Dimensión Motivación y Satisfacción Laboral	98

## ÍNDICE DE CORRELACION

Correlación 1: Clima Organizacional (11 Dimensiones) y Satisfacción Laboral	104
Correlación 2: Dimensión Liderazgo y Satisfacción Laboral	105
Correlación 3: Dimensión Innovación y Satisfacción Laboral	106
Correlación 4: Dimensión Recompensa y Satisfacción Laboral	106
Correlación 5: Dimensión Confort y Satisfacción Laboral	107
Correlación 6: Dimensión Estructura y Satisfacción Laboral	108
Correlación 7: Dimensión Toma de Decisiones y Satisfacción Laboral	108
Correlación 8: Dimensión Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral	109
Correlación 9: Dimensión Remuneración y Satisfacción Laboral	110
Correlación 10: Dimensión Identidad y Satisfacción Laboral	111
Correlación 11: Dimensión Conflicto-Cooperación y Satisfacción Laboral	111
Correlación 12: Dimensión Motivación y Satisfacción Laboral	112



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa “Bartolomé Herrera” del Distrito de San Miguel y tuvo como objetivo general determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el personal docente del Nivel Secundaria de la IE “Bartolomé Herrera” durante el año 2014. Para el cumplimiento de este propósito se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para ambas variables y los datos obtenidos se analizaron mediante el programa estadístico SPSS versión 19 en español.

La investigación fue de nivel descriptivo, correlacional de diseño no experimental también conocido como observacional, prospectivo. La muestra estuvo conformada por 39 docentes del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera, distribuidos en 11 especialidades o Áreas.

Los resultados de la presente investigación indican que la variable Clima Organizacional está relacionada favorablemente con la variable Satisfacción Laboral de los docentes del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera, según la correlación de Spearman de 0,715, representando ésta una buena correlación entre las variables a un nivel de significancia de  $\alpha=0,01$  y  $p=0,000$

Así mismo, se arribó a la conclusión que el Clima Organizacional se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Palabras claves: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Liderazgo, Motivación, Toma de Decisiones.

## ABSTRACT

The present research work was carried out in the Educational Institution "Bartolome Herrera" of the District of San Miguel and had as general objective to determine the relation between the Organizational Climate and the Work Satisfaction in the teachers of the Secondary level of the IE "Bartolome Herrera "during the year 2014. For the fulfillment of this purpose, the survey technique was applied with a Likert scale questionnaire for both variables and the data obtained were analyzed using the SPSS version 19 statistical program in Spanish.

The research was descriptive, correlational level of non-experimental design also known as observational, prospective. The sample was formed by 39 teachers of the Secondary level of the Educational Institution "Bartolome Herrera, distributed in 11 specialties or Areas.

The results of the present investigation indicate that the variable Organizational Climate is favorably related to the variable Labor Satisfaction of the teachers of the Secondary Level of the Educational Institution "Bartolome Herrera, according to the correlation of Spearman of 0.715, representing a good correlation between the variables At a significance level of  $\alpha = 0.01$  and  $p = 0.000$

Likewise, it was concluded that the Organizational Climate is related to the Work Satisfaction of the Teaching Staff of the Secondary School of IE "Bartolome Herrera", in the year 2014.

Keywords: Organizational Climate, Job Satisfaction, leadership, motivation, decision making

## INTRODUCCIÓN

Según los estudiosos de la ciencia de la administración el presente es el siglo del Capital Humano, por lo que este se constituye en el recurso de mayor valor agregado al desempeño de las funciones de las empresas u organizaciones determinando la diferencia entre organizaciones exitosas y organizaciones que no lo son.

Los grandes avances tecnológicos en todas las áreas y las oportunidades que ofrece el mundo globalizado ha hecho de la búsqueda de la competitividad un estilo de vida, situación que ha llevado a las empresas u organizaciones a realizar grandes inversiones en el capital humano, en su superación y la preparación intensiva, convirtiéndolo en el recurso más importante de la empresa u organización, es decir la Gestión de los Recursos Humanos se convierte así, en un área de resultados claves y la satisfacción laboral del trabajador en un indicativo de competitividad y calidad para los directivos líderes.

La Gestión de Dirección de los años actuales, pone un marcado énfasis en la satisfacción de las expectativas y necesidades profesionales y laborales y; sobre todo, en la creación de un clima de trabajo que propicie altos niveles de desempeño laboral. El medio ambiente afecta el comportamiento del trabajador y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo y por lo tanto el clima laboral entendida como la percepción que posee el individuo de la empresa para la cual trabaja, es actualmente considerado como un activo intangible para las empresas u organizaciones y un instrumento para lograr armonía en el trabajo.

Los estudios realizados sobre clima organizacional y satisfacción laboral, se han venido introduciendo en las organizaciones, por ser herramientas eficaces y efectivas para analizar las necesidades y expectativas de todos los trabajadores, y por ende concebir acciones de mejora continua que propicien el incremento sostenido de sus activos en Recursos Humanos.

En la actualidad, los trabajos de investigación realizados sobre clima organizacional bien diseñados, así como encuestas orientadas a saber más acerca de las

personas, se han convertido en una herramienta gerencial estratégica en todas las áreas laborales las que se apoyan en sistemas de información que permiten a los directivos líderes a intervenir en los puntos que se consideren críticos o neurálgicos, para así establecer propuestas de mejora continua y oportuna para obtener mejores resultados en la gestión, logro de objetivos, y que se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación y desempeño laboral del trabajador.

Dentro de los temas de discusión de los países de América Latina, el mejoramiento del desempeño de los docentes, en el marco de una educación con políticas educativas de calidad para todos, está incluido sin duda entre los temas más importantes de la agenda. No existen actualmente en el país ni en la región documentos orientadores de políticas educativas o plataformas legales que no expresen directa y enfáticamente la importancia del trabajo de los docentes en el éxito educativo.

Según Jaime Soria y J. Ch (2004), el maestro se constituye en el sujeto de mayor importancia para el cambio y el mejoramiento de la calidad educativa, por lo que se debe tener en cuenta la existencia de factores que tienen que ver con su desarrollo personal y su satisfacción laboral en el aula lo que finalmente va a determinar en gran medida la calidad de los aprendizajes de los educandos y una percepción optimista y positiva con respecto a la organización donde trabaja, es decir un adecuado clima laboral.

Sin embargo, aun suele relacionarse a las diferentes instituciones pertenecientes al sector público, entre ellas las instituciones educativas públicas, con un clima laboral inadecuado, donde los trabajadores actúan sin motivación alguna y los problemas entre ellos se reflejan en el desarrollo ineficaz de dichas organizaciones, no se da el sentido de pertenencia e identificación con la Institución Educativa, de manera que todo esto perjudica principalmente a quienes reciben el servicio de la educación: los estudiantes.

La investigación ha sido desarrollada en cinco capítulos:

En el Capítulo I se sustentan los fundamentos teóricos: El marco histórico, relata como ha venido evolucionando a través del tiempo el Clima Organizacional. El marco Teórico, se explica los conceptos de clima Organizacional y Satisfacción laboral vertidos por los autores que sitúa nuestro problema propuesto con el conjunto de conceptos, y en el marco Conceptual las ha presentado toda la información que sustenta la presente investigación.

En el Capítulo II Está compuesto por el planteamiento del problema, desde la descripción de la realidad problemática, definición del problema, finalidad y objetivos, justificación e importancia del estudio y la Hipótesis y Variables

En el Capítulo III: La población estuvo conformada por (41) docentes con un muestreo probabilístico al 0.99%, siendo el diseño de nivel descriptivo - correlacional, no experimental, recogiendo la muestra a través de cuestionarios de 34 preguntas para Clima Organizacional y 12 preguntas para Satisfacción Laboral, utilizándose para el tratamiento de los datos el Software SPS 18.

En el Capítulo IV corresponde a la presentación y análisis de los resultados; que comprende la presentación de los resultados, mediante tablas, gráficos y figuras para su contrastación con la hipótesis y discusión de los resultados para arribar finalmente

En el Capítulo V. Las conclusiones que fueron obtenidas de cada una de las contrastaciones de las hipótesis, terminando con las recomendaciones a manera de sugerencias. Asimismo, estuvo respaldado por una amplia bibliografía y su anexo correspondiente.

Por ello, es que, se ha realizado el presente estudio con la finalidad de conocer y determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de esta Institución Educativa Emblemática, lo que nos permitirá conocer, en forma científica y sistemática las opiniones de los docentes acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de

manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Marco Histórico

A lo largo de los años entre 1927 a 1932 Elton Mayo y sus colegas de Harvard llevaron a cabo un estudio sobre el comportamiento humano en las actividades laborales de trabajo de la planta de Western Electric Hawthorne, y toma como elementos de la producción en el trabajo factores como la iluminación, la temperatura, el ambiente de trabajo, estilo gerencial entre otros, concluyendo que el rendimiento de la organización no solo es de productividad si no también está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores (Stoner 1996).

En el año 1939, Lewin, Lippitt y White (citado por Litwin y Stringer, 1968), realizan estudios a grupos de escolares entre 8 y 10 años de edad, con el fin de explicar de qué manera es condicionado el comportamiento humano de los niños según los 3 estilos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal, en una atmosfera de interacción individual y desarrollo emocional del grupo, quedando probado que entre los tres tipos de liderazgo, el democrático fue el más idóneo tanto para el desarrollo de tareas, como para la conducta de los niños, haciéndolos más productivos y manejables, en tanto con el liderazgo autocrático la persona se convierte en una amenaza tanto para sus compañeros como para ellos mismos por conductas agresivas y exageradamente competitivas y en el liderazgo liberal no se alcanzó ningún objetivo de trabajo por su incapacidad quedando descartado.

Posteriormente en 1958, Argyris (citado por Chudren y Sherman, 1987), realizo investigaciones de estudio en un banco señalando que el

estudio del clima requiere el análisis simultáneo de tres sistemas de variables relacionadas entre sí que son las políticas formales, los procedimientos y las estructuras de la empresa; las necesidades, los valores y las capacidades del individuo, y las variables asociadas con los esfuerzos del individuo del trabajador, para acoplar sus necesidades con las de la organización para la que trabaja. A partir de este análisis simultáneo define al clima en términos de políticas formales de la organización y necesidades de los trabajadores sus valores y personalidad operan en el propio sistema. Además menciona que la organización formal tiende a ser descuidada y centrarse en sus propias tareas, no atendiendo a la persona, lo cual provoca que los trabajadores no sean tratados adecuadamente respecto a sus actividades laborales. Lo cual cambia el concepto de clima a cultura informal.

Así también, Gellerman (1960 citado en Brunet, 1999), introdujo en el área de psicología organizacional el concepto de clima organizacional que está influenciado por dos escuelas de pensamiento; la escuela de Gestalt, donde señala que los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos comportándose según perciben el mundo que los rodea, y la escuela Funcionalista donde señala que el pensamiento y comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y sus diferencias individuales hacen el nivel de adaptación del individuo al medio. Esto hace que defina el concepto de clima organizacional como el grupo de características de la organización por la que se distingue de otras organizaciones y tienden a ser permanentemente relativas en el tiempo provocando influencia en el comportamiento de las personas de la organización.

Posteriormente estudios de McGregor (1960 citado en Schneider, 1990), Enfoca el estudio de clima organizacional a la manera en que los responsables organizacionales "DIRECTIVOS", determinan la manera en que el jefe toma y representa las relaciones con sus subordinados y la



manera en que influye en ellos, creando el clima que los subordinados llevan a cabo sus tareas.

Tagiuri (1968 citado por Fernández, 2004), define al clima como algo perdurable (cualidad) de medio ambiente interno de la organización siendo experimentado por todos sus miembros, e influye en sus conductas, comportamientos y acciones de los individuos en el desarrollo cultural; señalando además que el problema con el concepto de clima es distinguir entre lo objetivo y subjetivo del mismo, la situación y la persona; además de determinar su especificidad y lo dinámico de la estructura (Woodman y King, 1978)

Litwin y Stinger (1968 citado en Schneider, 1990), introduce el término “percepción” definiéndolo como Conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo basadas en las percepciones colectivas de las personas que viven y trabajan en el ambiente y que influyen en sus conductas, describiendo los efectos y situaciones en la motivación individual para la afiliación de poder.

Así también a partir de los años 1970, autores como Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en *Managerial behavior, performance and effectiveness* (1970 Woodman y King, 1978), resumen la existencia de variación ambiental como resultado de diferentes situaciones del clima que difieren por las percepciones individuales del ambiente y sus características como el grado de autonomía y comportamiento, los resultados y la forma como se presentan los resultados entre los miembros que integran la organización, además de otros estudios (Schneider 1972, 1990), Establecen que las dimensiones del clima organizacional varían en función a las percepciones que tengan determinadas posiciones al interior de la organización. Definiendo el clima como un conjunto de percepciones sumadas y mantenidas por los individuos de la organización, estas pueden ser por el resultado de la interacción entre las características personales y las características organizacionales.

Leavitt (1972), Señala que la organización tiene diversos componentes que dan como resultado la tarea, la estructura, la tecnología y las personas. Todos estos elementos interactúan y responden al clima organizacional por lo que es muy importante conocer los valores individuales de cada persona ya que esta escala de valores repercutirá en forma indirecta en el comportamiento del trabajador, su equilibrio entre sus valores y los de la organización traerán un mayor grado de satisfacción.

Por otro lado, Pritchard y Karasick (1973), pone énfasis primario en el clima, relacionado con la ejecución y la satisfacción laboral. Joannesson (1973) Señala que el clima organizacional sus definiciones puede ubicarse en base a dos características las objetivas y subjetivas. Las Objetivas están enfocadas a las características de la organización como son su tamaño, niveles de autoridad o complejidad organizacional y las Subjetivas están basadas en las percepciones que los trabajadores tienen de la organización en aspectos como la estructura, el reconocimiento, la recompensa entre otros, Siendo la variable recompensa la que interviene en ambas características de acuerdo a los comportamientos y resultados de los trabajadores.

También James y Jones (1974), realizaron una revisión de la teoría al detectar la organización del trabajo anticipado en tres aproximaciones que son: (1) El enfoque de las medidas múltiples. Señala al clima como un conjunto de características relevantes estables que describe a una organización y que influye en el comportamiento de sus miembros y considera dimensiones como: La estructura, el tamaño, estilos de liderazgo y metas de la organización. (2) El enfoque de mediciones perceptuales organizacionales, que evalúa el ambiente dentro de la organización. (3) El enfoque de mediciones perceptuales individuales, que evalúa la percepción de los individuos, respecto a los estímulos relevantes y sostiene que esta influye en el comportamiento de la organización. Hellrieger y Slocum (1974), proponen un clima organizacional compuesto por atributos, estos pueden ser percibidos por una organización y sus subsistemas; y que

dichos atributos pueden ser inducidos en la forma que estos tratan a sus miembros y a su ambiente.

Schneider (1990), Refiere como parte de sus investigaciones y del análisis teórico del clima organizacional bajo las preferencias individuales y realidades organizacionales cubiertas, según el ajuste entre expectativas y realidad para, nuevos agentes fue predecible de satisfacción en agencias con climas positivos. Menciona además que Pane y Pugh (1976), Enfocan la estructura y clima organizacional en relación a la objetividad y a la percepción de las medidas de la estructura y clima. Así también hace referencia a Johnston (1976) quien propone una nueva conceptualización de fuente de clima organizacional, observando que existen más de un clima como rendimiento de trabajo, y las percepciones de una función de individuo/relaciones organizacionales. Donde estable la existencia. Igualmente Howe (1976) propone un clima grupal bajo un análisis exploratorio de validación de construcciones y las percepciones de clima se encuentran más como función de miembros de grupo que un tipo de persona. Powell y Butterflied (1978), observan el caso de subsistemas de climas en las organizaciones apoyando la idea de climas múltiples, según las literaturas revisadas.

En los años 80s, Weisner (1981 citado en Martin, 2000) Señala tres enfoques distintos resaltando la importancia del clima en las organizaciones: primero, el clima debe ser objetivo y medible que dure a través del tiempo en la organización, segundo: el clima como algo subjetivo por la percepción colectiva de sus miembros que forma la visión global de la organización y tercero: que siendo subjetivo se deriva en individual del clima por la diversidad de factores.

Schnake (1980 citado en Schneider, 1990), realiza una valoración empírica de los efectos de respuesta efectiva en la medición de clima organizacional y elabora un instrumento de clima que incrementa cuando la satisfacción laboral está parcialmente independiente, seguidamente

Joyce y Slocum (1984) nombran al clima colectivo como bases para determinar el conjunto de climas en las organizaciones.

En los años 90s, Moran y Volkswein (1992 citado por Kangis y Gordon, 2000), definen al clima como aquello que se distingue de las otras organizaciones, que recoge e integra percepciones colectivas respecto a dimensiones como autonomía, cohesión, confianza, apoyo, innovación, reconocimiento y equidad, esto se da por la relación entre sus miembros y de la interpretación de las situaciones en que se encuentra. Esta interacción se vuelve base de la cultura organizacional y como recurso de influencia de su comportamiento.

Estudios de Martin (2000), citan como antecedentes a Martínez Santos, investigador (1994) señala que los elementos básicos a considerar en toda organización es la estructura (elementos físicos) y los procesos (vida interna de la organización) que interactúan entre sí. Su valoración del clima organizacional es la percepción individual que se configura colectivamente a partir de las actitudes y comportamiento de sus miembros, siendo el clima organizacional multidimensional.

Goncalves (2000), resalta que el clima organizacional puede referirse a las características de un ambiente de trabajo, las mismas que serán percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. Asimismo que el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento dentro del trabajo y que es una variable que interviene entre los factores del sistema de la organización y el comportamiento de cada empleado (tendencias motivacionales). Por lo tanto, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, puesto que se diferencian de una organización a otra. El conocimiento del clima permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes como en la conducta de sus miembros. Finalmente, dicho autor hace énfasis en que el clima, las estructuras, características de la organización y empleados, forman un sistema interdependiente y dinámico.

Según Carvajal (2000), el concepto de clima laboral es también una parte natural de la cultura más profunda dentro de la organización. Este determina la manera en que el trabajador percibe su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción. El clima no se puede ver ni tocar, pero existe y afecta a todo lo que pueda suceder en la empresa; por lo tanto, un clima estable significa una inversión a largo plazo. Los directivos tienen la obligación de percatarse de la valoración y atención de su medio ambiente.

En la actualidad el clima organizacional cobra mayor importancia si se enfoca a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Lo anterior es respaldado por varios estudios ya revisados de Schneider dando mayor importancia a las percepciones de los trabajadores respecto a los factores del clima de la organización. Dichas percepciones dependen de interacciones y experiencias individuales o en grupo que se tengan para con la empresa.

Por último presentamos una cronología de las definiciones de clima Organizacional (Furnham, 2001, p. 605).

<b>AUTORES</b>	<b>DEFINICION</b>
Forehand y Gilmer (1964)	Características que, 1 distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3 influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.

James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al(1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al(1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Clima Organizacional**

El clima organizacional o laboral es uno de los factores que impactan en el comportamiento de los trabajadores y aporta al logro de mejores resultados en una organización, la cual establece una disciplina laboral. Entonces diremos que el Clima organizacional: “Es el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo”.

Estas variables incluyen, por ejemplo el estilo de supervisión que ejerce el jefe, la relación que establece con el personal y las reglas de juego, que fija para el trabajo colectivo, quedando ligado todos estos temas, también incluye una dimensión: que somos nosotros, con nuestra historia y nuestras particulares características, quienes reaccionamos con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; quienes nos sentimos más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario.

Se podrá argumentar que estas percepciones y sentimientos son subjetivos, y que para cumplir responsabilidades con nuestras obligaciones laborales, solo se requiere voluntad y autodisciplina, pero qué duda cabe de nuestra productividad y nuestra creatividad se ven influenciadas por nuestro estado de ánimo, este, a su vez, depende del ambiente humano en el que nos desenvolvemos: cuando entre colegas prima la envidia y el chachateo, cuando no tenemos claridad respecto a lo que el jefe espera de nosotros y nuestras sugerencias no reciben respuesta, incluso levantarnos por las mañanas para ir al trabajo, se nos hace difícil; funcionamos a un nivel de cumplimiento mínimo y tomamos al vuelo cualquier oportunidad para buscar nuevos horizontes laborales, es por eso que algunos de los indicadores de mal clima en las empresas son el ausentismo y la alta rotación de personal.

**Definición de Clima Organizacional:** Como hemos mencionado anteriormente el clima organizacional ha sido de amplio interés a través de los últimos cinco décadas, siendo activa y diversa generando múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de investigación, Ante ello se mencionan algunas:

Astoquipan (2011): El Clima Organizacional es el “Conjunto de percepciones que tiene todos sus miembros de una organización respecto a su entorno laboral”

Goncalves (2001): Define al clima organizacional como “Un fenómeno que media entre sus factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.”

Según Hall (1996): Clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

Para Hellriegel (1974): Define al Clima organizacional como un conjunto de atributos percibidos de una organización y/o sus subsistemas, o ambos, que puedan ser inducidos de forma que la organización y/o sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno.

Gibson y colaboradores (1984): Conceptualiza clima organizacional con las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característica de su contexto laboral. Es decir está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.

### **1.2.2 Tipos de climas organizacionales**

Primeramente señalar la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí: La de enfoque dimensional, la cual asume que el clima es una percepción "multidimensional", lo que explicaría la variedad de percepciones por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias y



el enfoque tipológico: en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro clima global de la organización, y la inercia de éste. A continuación la propuesta de Likert, sobre dos tipos de clima organizacionales:

#### **a. Clima de tipo autoritario**

- Sistema I. Autoritario explotador: (Brunet, L, 1999: 30). Este se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- Sistema II. Autoritario paternalista: (Brunet, L, 1999: 31). Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

#### **b. Clima de tipo Participativo**

- Sistema III. Consultivo: (Brunet, L, 1999: 31). Este se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- Sistema IV. Participación en grupo: (Brunet, L, 1999: 31). Este se caracteriza por que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este

sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

### **1.2.3 Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stinger (1969) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** Es la que representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad (Empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento que se debe tener.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan cada uno de ellos las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (Hall R (1996), 2009)

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

#### **1.2.4 Importancia del clima organizacional**

Es importante el clima organizacional por el vínculo y obstáculo para el buen desempeño del trabajador en la empresa además de ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento grupal o individual, su observación y desarrollo proporciona conocimiento para introducir cambios planificados en las conductas de sus miembros y su satisfacción dentro de la estructura organizacional.

Se sabe que la organización y el ambiente interactúan constantemente de ahí el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral que depende de la cultura que adopte la organización, en consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que fortalezca a la organización.

Según Huamán, Izquierdo & López (2010 citado por LAUFFFAT, 2015) la importancia del Clima organizacional recae en tres aspectos centrales:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuye al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los que se dirige sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y proveer los problemas que puedan surgir.

### 1.2.5 Enfoques y Modelos sobre el clima organizacional

Este concepto de clima sin duda ha despertado el interés en demasiados estudiosos o investigadores y ante ello se han desarrollado un sin fin de estudios tanto en organizaciones industriales, gubernamentales, educativas, etc. Ante ello al clima se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos, por explicar su naturaleza e intentar medirlo. A continuación se mostraran algunas posturas referentes al clima:

- a. **Modelo de Litwin y Stinger:** (1978 citado por Brunet 2004) Es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

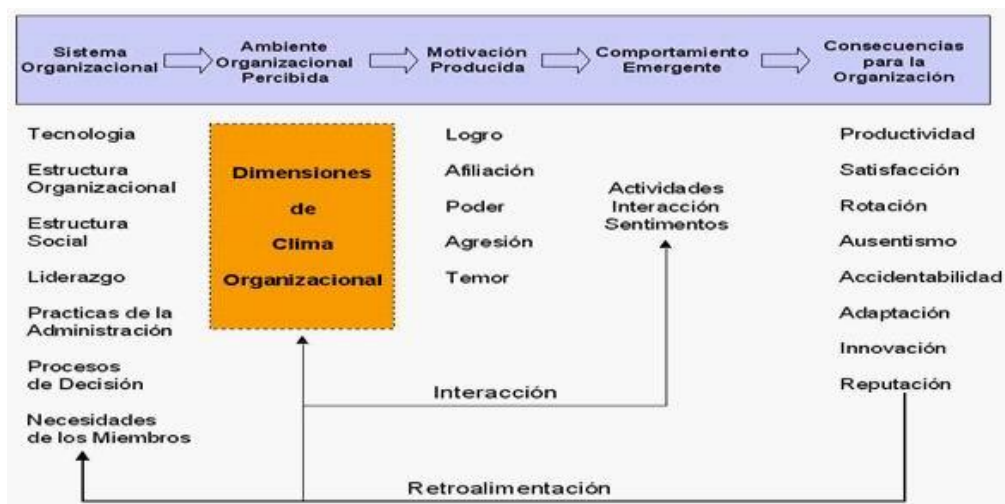
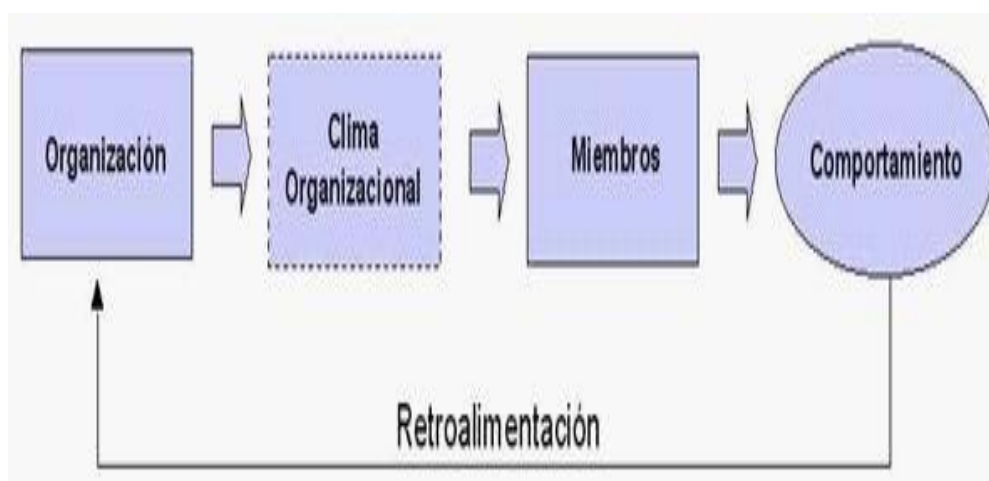


GRAFICO N ° 01: Clima Organizacional de Litwin y Stinger (1978 citado por Brunet 2004)

- b. Enfoque de Schneider y Hall, medio laboral:** (1982; citado por Goncalves, A. 2000) La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.



**GRAFICO N° 2: Medio Laboral. Schneider y Hall, (1982; citado por Goncalves, A. 2000)**

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

- c. Teoría del Clima Organizacional de Lickert:** (1974) El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

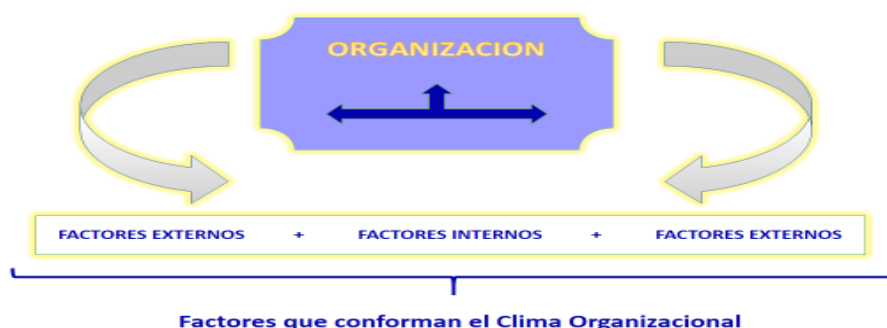
Lickert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

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

Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

- d. Enfoque de Roobins:** (2002; citado por Goncalves, A. 2000) La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.



**GRAFICO N° 3: Enfoque de Roobins.** (2002; citado por Goncalves, A. 2000)

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada

miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

**e. Planteamiento del Valué Profit Chain:** (2002; citado por Goncalves 2000). Los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en compradores leales y haciendo de embajadores de la empresa. Esto se traduce en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular más al trabajador. Este se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal. Tal comportamiento le proporciona beneficios a la empresa y crea una continuidad, así como un valor para los accionistas.

**f. Heskett, Sasser & Schlesinger: (2003)** Mencionan

- Inspira, por su ilusión, a otros empleados.
- Sugiere ideas para nuevos productos y/o servicios.
- Sugiere ideas para mejorar la actual prestación de servicios.
- Procura que los clientes estén muy satisfechos y que demuestren un comportamiento de "embajador de la organización".
- Atrae buenos clientes.
- Atrae, a través de sus recomendaciones, nuevos empleados buenos.
- Proporciona producción y facturación.
- Transmite conocimientos.
- Transmite la cultura de la organización.



En resumen los modelos de clima:

Para saber la situación real de la ilusión en el trabajo de los empleados muchas empresas realizan estudios de Clima Laboral, llegando a ser ésta la primera fase para poder hacer algo al respecto.

En la mayoría de los casos el impacto de un estudio de clima bien hecho es trascendental, especialmente cuando es por primera vez que una empresa lo hace.

Los resultados significan en estos casos el inicio de un proceso de cambio cultural profunda con el objetivo de conseguir una mayor implicación y una ilusión de todos en el proyecto de empresa.

Para tener este efecto positivo se ocupan seis factores determinantes:

- La dirección tiene que respaldar el 100% del proyecto de clima laboral y debe implicarse en la forma de montarlo y en el contenido del cuestionario.
- La dirección tiene que comprometerse a presentar los resultados a los empleados y hacer algo real con los resultados.
- El comité de empresa tiene que ser implicado en el proyecto.
- La calidad del cuestionario.
- El anonimato tiene que ser garantizado.
- La rapidez del proyecto.
- La implicación de todos en el proyecto: ya que es un elemento importante en mejorar la comunicación interna y aumentar la ilusión porque los empleados hablan y discuten entre ellos y con sus mandos intermedios sobre la encuesta: ¡algo está pasando! El diálogo siempre es estimulante y sirve para romper barreras de desconfianza y distancia. Es obvio que si la empresa después no hace nada con los resultados el efecto será al revés un aumento de la desconfianza y la insatisfacción.

Pueden realizarse estudios de clima en organizaciones macro o micro, en diferentes sitios:

- Gubernamentales.
- Servicios.
- Educativas.
- Industriales.

**g. Propuesta de Reddin:** Establece una relación entre los tipos de clima organizacional y la efectividad de la organización, definiendo cuatro tipos de clima organizacional, las cuales se derivan de la orientación o tendencia de dos dimensiones: La orientación a la tarea (OT) cuando se enfatiza a la productividad y el resultado, o la orientación a la relación (OR) cuando se enfatiza el comportamiento organizacional armonioso de la gente. (Reddin, 2004: 77-82)

Los cuatros climas organizacionales está dando por el contenido siguiente:

1. Clima Orientado al Control.- Basado en sistemas.
2. Clima Orientado al Desarrollo de la Libertad Profesional.- Basado en confianza de la gente.
3. Clima Orientado a la Productividad y Rendimiento.- Basado en la optimización continúa de los procesos de producción.
4. Clima Orientado al Desafío.- Basado en la colaboración de equipo.



**GRAFICO N° 4: Propuesta de Reddin – Cuatro Climas Organizacionales básicos.**  
(LAUFFFAT, 2015: 281)

Tomando como base esos cuatro climas básicos Reddin le agrega al análisis la variable “Efectividad Organizacional” de la cual surgen cuatro climas orientados a los resultados generadores de Alta efectividad y cuatro climas de baja productividad cuyas características son: Sumisión-Autoritario, Ambiguo-Desafío, Estancado-Equidad y Autoritario-Productivo.

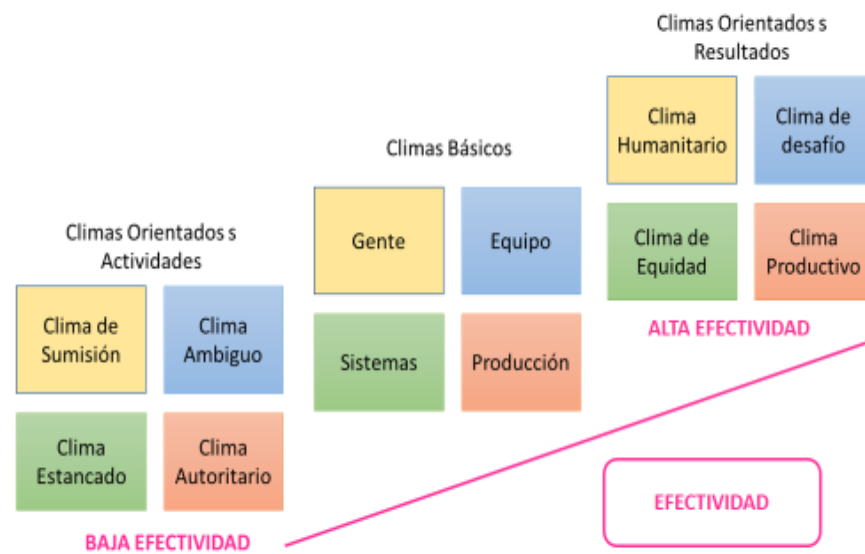


GRAFICO N° 5: Propuesta de Reddin – Climas de baja y alta efectividad.  
(LAUFFFAT, 2015: 281)

### 1.2.6 La sociedad y el clima organizacional

Ivancevich (1922), Plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son:

Niveles educacionales: Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscaran puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades.

Diversidad de la fuerza de trabajo: En las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esta diversidad, será más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.

Adelantos Tecnológicos: Muchas organizaciones ahora operan con equipos diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro.

Contratos Laborales: Los contratos con los sindicatos influyen en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas.

Reglamentos Gubernamentales: Aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización.

Crecimiento Organizacional: Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

Atractivo del descanso: Desde que la industria de la creación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar; entonces el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

De acuerdo a Ivancevich (1992), existen unas determinaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta al hablar de clima organizacional:

Condiciones económicas: Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

Estilo de liderazgo: Tiene un fuerte impacto en el clima organizacional.

Políticas organizacionales: Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.

Valores gerenciales: Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.

Características de los miembros: La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.

Tipo de actividad: La actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima.

### **1.2.7 La Medición del Clima Organizacional**

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización.

Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

De acuerdo a Álvarez, (1992), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como

referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La 1ra. Categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que influye "sobre".

En la 2da. Categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre" (Variable interviniente).

Y la 3ra. Categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de" (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento. Cuando es tomada como variable dependiente:

- La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. Si la organización es mecánica o burocrática influye en la percepción.
- Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.
- Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.
- Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro,

donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.

- La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

### **1.2.8 Definición de Satisfacción Laboral**

Hemos encontrado varios conceptos respecto a satisfacción laboral, abordaremos las más importantes:

Locke: (1976) Lo ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Flores: (1992) Se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

Bravo, Peiró y Rodríguez: (1996). La definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de Satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

Robbins y Judge: (2013) Lo definen como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

### **1.2.9 Pirámide de Necesidades de Maslow**

Chiavenato, I. (2007). Señala que las necesidades humanas están organizadas de acuerdo a su importancia en la parte inferior están las necesidades básicas y en la parte superior esta las necesidades de crecimiento dentro de las cuales se dan las siguientes necesidades:

- Las necesidades fisiológicas: Son alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción clínica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
- Las necesidades de seguridad: Son las de estar libre de peligros y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
- Las necesidades sociales: Son la amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionados con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
- Las necesidades de estima: Son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
- Las necesidades de autorrealización: Son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.



### Jerarquía de Necesidades Humanas de Maslow (Pirámide de Maslow)

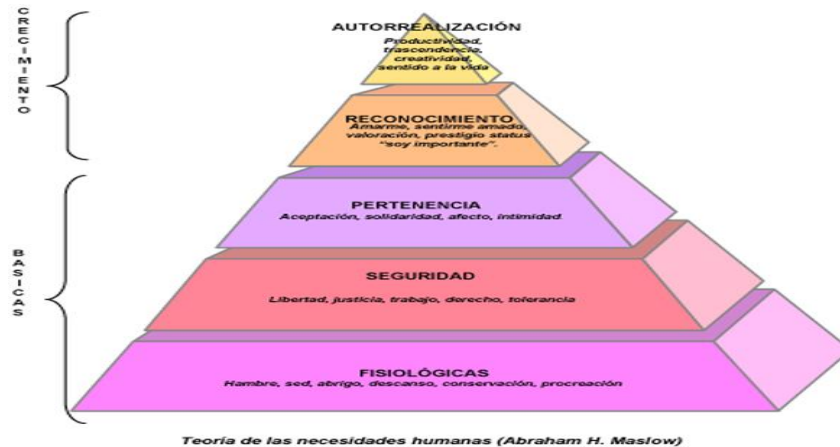


GRAFICO N° 6: Pirámide de Maslow. (Chiavenato, 2007).

#### 1.2.10 Factores determinantes para la Satisfacción Laboral

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

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.

Adicionalmente

- Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo.

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

- Reto del trabajo: Es la satisfacción con el trabajo en sí. 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.

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

- Sistemas de recompensas justas: Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho. Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario: Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de

trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción. Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

- Condiciones favorables de trabajo: A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.
- Colegas que brinden apoyo - Satisfacción con la supervisión: El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la

relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

- Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo: Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

### **1.2.11 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:

Eventos o condiciones de satisfacción laboral:

- Satisfacción en el 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.
- Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.
- Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

Hackman y Oldham: (1976) Aplicaron un cuestionario llamado encuesta de Diagnóstico. Se identificaron cinco dimensiones.

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

### 1.3 Investigaciones

#### 1.3.1 Antecedentes Internacionales

- Jaik, Adla; Tena, Jorge; Villanueva, Roberto y otros. (2012). Realizaron el trabajo de investigación llamado “**Satisfacción Laboral y Compromiso Institucional de los Docentes de Posgrado**”. Objetivo central: Identificar el grado de satisfacción laboral y compromiso institucional en docentes de nivel superior (posgrado) y determinar si hay relación entre los dos parámetros. Metodología: La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, Se utilizó un diseño de corte no experimental Es un estudio transversal y se caracteriza como exploratoria, descriptiva-correlacional. Para el acercamiento al objeto de estudio se utilizó la encuesta Para diseñar el cuestionario, se realizó una búsqueda de instrumentos validados para medir las actitudes laborales, examinadas a través de la satisfacción laboral y el compromiso institucional. Para

recoger información sobre la satisfacción laboral se utilizó el instrumento denominado Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD) que fue diseñado. Conclusiones: De las diez variables socio demográficas incluidas en el estudio, solo la variable tipo de licenciatura presentó diferencia significativa en las dos variables teóricas estudiadas. Los tres ítems que presentan la media más alta son de compromiso institucional y están relacionados con el compromiso de trabajar con calidad, con el gusto por el trabajo que realizan en la institución, y con el orgullo que sienten de pertenecer a su institución. Los tres ítems que presentan las medias más bajas son de satisfacción laboral y corresponden a la ventilación del espacio físico donde laboran, a la forma de supervisión de los directivos y a la remuneración económica que perciben. Las insatisfacciones manifestadas por los participantes se ubican en las circunstancias personales que están referidas al interior del sujeto y sus interpretaciones personales y en las circunstancias del trabajo en el sentido más amplio. El puntaje obtenido de satisfacción laboral por los docentes de posgrado de la ciudad de Durango utilizando un baremo de: 0 a 33% bajo; 34% a 66% medio; y 67% a 100% alto, lo ubica en un nivel alto. El compromiso institucional que manifiestan los docentes de posgrado de la ciudad de Durango, interpretado con el baremo 1 a 2 bajo; 2.1 a 3 medio; y 3.1 a 4, corresponde a un nivel alto. El análisis de los datos permite afirmar que hay una correlación positiva y altamente significativa ( $r = .852, = \alpha = .01$ ) entre las variables satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado de la ciudad de Durango. De acuerdo a los resultados obtenidos y los estudios revisados. Se observa que se sigue presentando una relación poco clara e inconsistente entre las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral en relación con las variables socio demográficas, por lo que se considera necesario continuar la investigación al respecto.

- Rodríguez, Andrés; Paz, María; Lizana, José y otros. (2011). Realizaron el trabajo de investigación denominado "**Clima y Satisfacción Laboral**

***como Predictores del Desempeño: en una Organización Estatal Chilena***".

Objetivo General: Identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de una organización pública chilena. Objetivos específicos: 1. Determinar si existe relación entre las dimensiones de clima organizacional y la satisfacción laboral. 2. Determinar si existe relación entre las dimensiones de clima organizacional y el desempeño. 3. Identificar si existe relación entre las dimensiones de satisfacción laboral y el desempeño organizacional. 4. Determinar si la satisfacción laboral es un mejor predictor del desempeño organizacional que el clima organizacional. 5. Determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos de las dimensiones específicas del Desempeño. Método: Se realizó un estudio cuantitativo. El diseño de estudio fue no experimental, transversal y correlacional. Muestra: Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para seleccionar un total de 96 trabajadores de una organización pública de la Región del Maule perteneciente al sector agrícola, para la realización del estudio se consideraron todas las oficinas existentes en la región (dos de ellas ubicadas en Talca, una en Curicó, una en Linares, una en Cauquenes y una en Parral). La evaluación tuvo en cuenta a la totalidad del personal, considerando todos los niveles jerárquicos (jefes de oficina, profesionales técnicos, supervisores, profesionales de apoyo, administrativos y secretarios). Del total de participantes 54 eran hombres (56.3%) y 42 eran mujeres (43.7%). El promedio de edad es de 41.5 años. Conclusiones: Se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.



- Segredo, Alina. (2009). Realizo el trabajo de investigación llamado ***“Clima Organizacional en la gestión del Coordinador Docente de Estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela”***.  
Objetivo: Caracterizar el clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado de la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela en el año 2009. Diseño Metodológico: Se desarrolló una investigación en el campo de la Educación Médica en el área de la gestión universitaria que permitió la caracterización del clima organizacional en la gestión del coordinador docente del estado en la misión médica cubana en la República Bolivariana de Venezuela, a través de las dimensiones liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y comunicación. El diseño del estudio fue transversal donde el universo estuvo integrado por el total (24) coordinadores docentes de los estados que forman parte de la estructura de dirección a este nivel. Se realizó un estudio para lo cual se empleó un sistema de métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos. Estos métodos fueron aplicados durante todo el proceso de investigación del presente estudio, se utilizaron durante la revisión bibliográfica y el análisis de contenido el método empleado fue la encuesta específicamente el cuestionario para medir clima organizacional, el cual se aplicó a la totalidad de los coordinadores docentes de estado. Conclusiones: El clima organizacional donde desempeña la gestión el coordinador docente a nivel de estado se caracteriza por presentar: 1. Los resultados más bajos en la dimensión motivación que clasifica como clima en riesgo, con tres de sus categorías afectadas: responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo. 2. Las dimensiones liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación obtienen buenos resultados por lo que clasifican como clima organizacional satisfactorio y de ellas las dimensiones participación y liderazgo son las de mejores resultados.

### 1.3.2 Antecedentes Nacionales

- Vásquez, Sara; Vásquez, Amaral. (2013). Realizaron el presente trabajo de investigación **“Formación profesional y clima organizacional en docentes de la institución educativa”**. Objetivo General: Determinar que la formación profesional se asocia con el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa "Sagrado Corazón" de Iquitos en el año 2012. Objetivos Específicos: 1. Evaluar la formación profesional en los docentes de la Institución Educativa "Sagrado Corazón" de Iquitos en el año 2012. 2. Identificar el nivel de clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa "Sagrado Corazón" de Iquitos en el año 2012. 3. Establecer la dependencia entre la formación profesional y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa "Sagrado Corazón" de Iquitos en el año 2012. Tipo de Investigación: Tipo correlacional. Diseño de la Investigación: No experimental y transaccional correlacional. Población: 103 docentes de la Institución Educativa "Sagrado Corazón" de Iquitos que laboraron en el año 2012. Muestra: 81 docentes de la Institución Educativa "Sagrado Corazón" de Iquitos. Conclusiones: 1. La formación profesional fue positiva con 69% en los docentes de la Institución Educativa "Sagrado Corazón" de Iquitos en el año 2012. 2. El clima organizacional fue medio con 73% en los docentes de la Institución Educativa "Sagrado Corazón" de Iquitos en el año 2012. 3. Existió una dependencia mutua entre la formación profesional y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa "Sagrado Corazón" de Iquitos en el año 2012. 4. La formación profesional se delimitó con las dimensiones: Conocimientos, habilidades, actitudes y valores. 5. El clima organizacional se delimitó con las dimensiones: Organizacional, actitudinal, administrativa y pedagógica–curricular. 6. La formación profesional se asocia moderadamente con una magnitud de 0.45% con el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa "Sagrado Corazón" de Iquitos en el año 2012.

- Sotomayor, Flor. (2012). Realizo el trabajo de investigación “**Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua**”. Objetivo General: Conocer la relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua. Objetivos Específicos: 1. Determinar el nivel de Clima Organizacional que se presenta en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua. 2. Determinar el nivel de Satisfacción Laboral que se presenta en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua. 3. Determinar la relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua. Tipo de investigación: Descriptivo y Correlacional. Método: Cuantitativo. Diseño: No experimental–Transaccional. Instrumentos: Cuestionario. Técnicas: La encuesta. Conclusiones: 1. Referente a la variable Clima Organizacional, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua califican como de nivel medio o moderado, es decir, que no es tan alta ni tan baja la percepción que tiene el servidor sobre su ambiente laboral que influye en la actitud y comportamiento de sus miembros y que se manifiesta cotidianamente en la confianza, apoyo y reconocimiento por parte de la Jefatura correspondiente así como en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y la autonomía para realizar sus labores diarias. 2. En lo que se refiere a la variable Satisfacción Laboral, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua califican como de nivel medio o moderado, dicho de otro modo, que no es tan alta ni tan baja la satisfacción que experimenta el servidor de la institución, que se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la Oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento institucional. 3. Existe una alta relación significativamente

alta y positiva entre el Clima Organizacional respecto a la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, que permite inferir que a mayor Clima Organizacional que perciban los trabajadores mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado Clima Organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral. Se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

- De la Rosa, Juan. (2012). Realizo el trabajo de investigación “**Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico corporación infarmasa S.A.**”. Objetivo General: Determinar de qué manera los estímulos organizacionales inciden en el mejoramiento del Clima Organizacional en la empresa farmacéutica Corporación Infarmasa S.A. Objetivos Específicos: 1. Determinar qué relación existe entre el factor autorrealización del clima organizacional y el factor desarrollo personal de satisfacción laboral 2. Determinar qué relación existe entre el factor Involucramiento Laboral del Clima organizacional y el factor Desempeño de Tareas de satisfacción laboral 3. Determinar qué relación existe entre el factor Supervisión del clima organizacional y el factor Relación con la Autoridad de satisfacción laboral. Nivel de la Investigación: Descriptivo. Población: Trabajadores de la empresa Inkafarma S.A. Muestra: 14% del total de miembros del laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A. Métodos de investigación: Análisis, Síntesis, Inductivo, Deductivo. Técnicas de Recolección de Datos: Cuestionario y Entrevista. Conclusiones: 1. Los estímulos organizacionales permiten un mejoramiento del clima organizacional y por ende incrementos en el rendimiento laboral y los niveles de productividad en la empresa farmacéutica Corporación Infarmasa S.A. 2. Si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la

empresas INFARMASA S.A. en el sentido que al mejorar el clima organizacional o laboral se incrementa la satisfacción laboral de los trabajadores; es decir, reconocimiento e interés por los logros y éxito de los trabajadores, el sentido de pertenencia, la coherencia en la dirección, así como los valores colectivos. 3. Los resultados muestran que los trabajadores perciben pocas oportunidades de progresar en la institución y poco reconocimiento por sus logros; asimismo perciben como regular el interés por el éxito de los empleados por hacer que participen en definir las acciones para lograr los objetivos de la institución. 4. Los servidores de salud muestran eficiencia en el desarrollo de sus funciones y refieren en forma regular que el trabajo les hace sentirse realizados. 5. La percepción de los trabajadores respecto al compromiso con la institución es buena, pero disminuye respecto a, si en el Centro se hacen mejor las cosas cada día. 6. Los trabajadores desempeñan sus tareas con satisfacción, pero la cotidianidad hace que el trabajo algunas veces les aburra. 7. Los trabajadores perciben la supervisión como una opción de mejoría; pero se quejan porque no se mejoran continuamente los métodos de trabajo y por la ausencia de capacitaciones de especialización. 8. La relación con el Director del Centro es cordial, en mayoría de los trabajadores, quien brinda una buena disposición en bien de los trabajadores y pacientes.

- Pérez, Yolanda. (2012). Realizo el trabajo de investigación “**Relación entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec –Ventanilla**”. Objetivo general: Determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, según opinión de los docentes, en las IE de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. Objetivos específicos: 1. Determinar la relación existente entre la comunicación y el desempeño docente, según opinión de los docentes, en las IE de la red N° 1 Pachacutec-Ventanilla. 2. Determinar la relación existente entre la motivación y el desempeño docente, según opinión de los docentes, en las IE de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. 3. Determinar

la relación existente entre el nivel de confianza y el desempeño docente, según opinión de los docentes, en las IE de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. 4. Determinar la relación existente entre el nivel de participación y el desempeño docente, según opinión de los docentes, en las IE de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. Tipo y diseño de investigación: Correlacional, descriptivo correlacional. Conclusiones: 1. Existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las IE de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. 2. Existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las IE de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. 3. Existe una relación media y positiva entre el nivel de motivación y el desempeño docente en las IE de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. 4. Existe una relación media y positiva entre el nivel de confianza y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. 5. Existe una relación media y positiva entre el nivel de participación y el desempeño docente en las IE. De la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

- Silva, Herman. (2009). Realizo el trabajo de investigación “**Medición del Clima Laboral y Satisfacción del Personal de Trabajadores Docentes y No Docentes de la Facultad de Medicina UNAP**”. **Objetivo:** Medir el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional de la Facultad de Medicina de la UNAP. **Muestra:** 50 trabajadores seleccionados aleatoriamente (30 docentes y 20 administrativos). **Método:** Es un estudio descriptivo que pretende definir y evaluar la satisfacción laboral tanto en el personal administrativo como docente de la Facultad de Medicina de la UNAP, diferenciando su condición laboral en trabajadores nombrados y contratados. Además precisar la percepción que los trabajadores tanto docentes como contratados tienen de su organización. **Instrumento:** Ficha de Encuesta. **Conclusiones:** 1. De los 50 encuestados, 20 fueron administrativos (40%) y 30 docentes (60%). El 70% fueron nombrados y

el 30% bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios (CAS). En relación al tiempo de servicios 47% tenían menos de 10 años de servicios y el 53% más de 10 años. 2. En relación a las apreciaciones del trabajo actual y del trabajo en general, más del 70% del personal administrativo y más del 50% del personal docente referían conocer los objetivos de su institución, y que esta es organizada y les proporciona los recursos necesarios para su desempeño. En relación a la capacidad de adaptarse del personal administrativo en comparación con el personal docente, 60% del primero, frente al 50% del segundo manifestaron adaptarse. Sin embargo, con relación a la interacción del personal administrativa y docente con sus jefes inmediatos y sus expectativas de desarrollo, 55% del personal administrativo y aproximadamente un 30% del personal docente consideran justos a sus jefes inmediatos. El 17% del personal docente manifiestan tener oportunidades para desarrollar frente a un 50% del personal administrativo. El 27% de docentes y 25% de administrativos consideran que reciben una remuneración adecuada. El 32% de docentes y 43 de administrativos consideran que sus colegas son solidarios y que hay compañerismo entre ellos. El 36% de docentes y 45% de administrativos aseguran que la institución tiene políticas de desarrollo de personal. Observamos que menos de una tercera parte del personal docente encuestado manifiesta que las interacciones con sus jefes, con sus compañeros y con su institución son adecuadas. Los dos tercios restantes del personal docente, de alguna manera manifiestan una percepción de frustración en su desempeño. Con relación al personal administrativo de la Facultad de Medicina de la UNAP, este mostró conocer mejor los objetivos de su institución y percibían a la Facultad como una institución organizada en más del 70% de ellos frente a un 54% del personal docente. Respecto a las interacciones con sus jefes inmediatos, con sus compañeros y con su institución, más del 50% del personal administrativo mostró una percepción que cuentan con jefes justos y compañeros solidarios y amistosos y con una institución que cuenta con políticas de personal, que les proporciona lo necesario para

su desempeño y desarrollo frente a un 30% aproximadamente del personal docente. Con respecto a sus remuneraciones 75% del personal en total se mostró disconforme. Con respecto al clima laboral observamos en general que más del 70% del personal docente y administrativo refieren que la Facultad de Medicina de la UNAP, es un lugar grato para trabajar, que les gusta su trabajo, que no lo cambiarían por otro, que tienen Jefes probos, compañeros solidarios y se sienten satisfechos. Concluimos que la satisfacción laboral y el clima organizacional grato constituyen factores importantes en el desempeño laboral, en la preservación de los logros institucionales y en la salud pública mental del personal administrativo como docente.

#### **1.4 Marco Legal**

- Ley N° 24029 Ley del Profesorado.
- Reglamento de la Ley del Profesorado N° 24029 y su modificatoria Ley N° 25212.
- Ley del código de ética de la función pública.
- Decreto Supremo N° 007-2007-ED. Creación del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente, responsable de desarrollar las acciones conducentes a mejorar la formación en servicio de los profesores de las instituciones educativas públicas a nivel nacional.
- Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED Lineamientos denominados "Marco de Buen Desempeño Docente para Docentes de Educación Básica Regular"

#### **1.5 Marco Conceptual**

**Confianza:** Martín (1999). Es una firme creencia o seguridad en la honestidad, integridad o fiabilidad de otra persona, lo cual va a permitir a las personas compartir necesidades y sueños en niveles crecientes de importancia y trabajan efectivamente entre ellas hacia las metas compartidas.



**Claridad y coherencia en la dirección:** Toro (2009). Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

**Desempeño del docente:** Casanova (1999). Define el Desempeño laboral del docente como el proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”.

**Disponibilidad de recursos:** Toro (2009). Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

**Eficacia:** Robbins y Coulter (2005). La define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

**Eficiencia:** Koontz & Wehrich, (2004). Se refiere al logro de las metas con la menor cantidad de recursos

**Estrategia:** Koontz & Wehrich, (2004). Señala como un conjunto de programas generales de acción, que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica En este contexto, la estrategia se entiende como patrones de objetivos que se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

**Estilo de dirección:** Toro (2009). Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.

**Participación Docente:** Armengol Carmen &, Delgado Manuel & Bris Mario, (2006). Grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los Órganos colegiados en grupos de trabajo. Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del profesorado y la

frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro.

**Relaciones interpersonales:** Toro (2009). Grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

**Retribución:** Toro (2009). Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

**Salario:** Gomes – Palafox (2014). El dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.

**Satisfacción Laboral:** Torres, (2007). Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

**Inducción:** De Cenzo y Robbins (2003). Proceso que consiste en ayudar a los trabajadores de recién ingreso que se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo.

**Entrenamiento:** Chiavenato (2000). Es la mejora de capacidades ya en ejercicio, sus conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas.

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

##### **2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. Una organización es un sistema cooperativo racional. La racionalidad reside en los fines que se propone la organización y en el alcance de los objetivos comunes.

En el fondo, las organizaciones existen para alcanzar objetivos que las personas solas no podrían. Para alcanzar los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones tienen una buena percepción de lo que está ocurriendo en la organización, es decir, la percepción del ambiente interno o ambiente de trabajo, de la vivencia diaria, la interacción humana compartida por los miembros de la organización que se conoce como clima organizacional. Así mismo, se requiere que los integrantes de la organización se encuentren satisfechos laboralmente, que comprende el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo, incluyendo la remuneración a su labor, las relaciones humanas, la seguridad, etc. que se entiende como satisfacción laboral.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que toman en cuenta el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño en el trabajo.

El Perú como parte del plan para la construcción de grandes obras públicas, el gobierno del general Manuel Odría (1948 -1956) incorporó a su política educativa las denominadas grandes unidades escolares. Como el colegio

Bartolomé Herrera; Cincuenta y tres años después, el segundo gobierno de Alan Gracia Pérez (2006-2010) mediante Decreto Urgencia N° 004-2009 del 09ENE09 Creó el Programa Nacional de Recuperación de las Instituciones Públicas Educativas Emblemáticas y Centenarias, con el fin de modernizar y reforzar la infraestructura en todo el país, cuyo objetivo era alcanzar, en las escuelas y colegios estatales, una educación de excelencia con igualdad de oportunidades para todos.

La misión es la de promover el desarrollo integral del estudiante: en el campo ambiental, humanístico, científico y tecnológico; fortaleciendo la práctica de valores democráticos, el arte ,la interculturalidad y el deporte, teniendo como valores el RESPETO, la RESPONSABILIDAD, la SOLIDARIDAD y DEMOCRACIA

En esta misión se encuentran involucrados toda la comunidad estudiantil San Miguelina, también están involucrados el Director, los docentes, la UGEL y el Ministerio de Educación (MINEDU) que gestiona el presupuesto y dicta las políticas de estado en educación.

En esta actividad encontramos al director y docentes de llevar acabo los procesos sistemáticos de enseñanza – aprendizaje de las actividades educativas dentro de la INSTITUCIÓN EDUCATIVA “BARTOLOME HERRERA, que busca futuramente entrar en un proceso de autoevaluación para obtener la acreditación que demostrarían que la educación que imparten dentro de sus aulas es de calidad. Por ende que se vio necesario determinar la relación entre el clima organización y la satisfacción laboral del personal docente del nivel secundaria, como uno de los requisitos para alcanzar dicha acreditación.

Sin embargo, se observó que esta Institución educativa no otorga la suficiente importancia al clima organizacional y a la satisfacción laboral de los docentes quienes no se encuentran muy conformes con el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, aspecto que incide en su satisfacción

personal, afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales y generando preocupación por los padres de familia aduciendo que no basta tener un colegio nuevo sino también la disposición de los docentes para que culminen el plan curricular del año escolar.

De la investigación preliminar se ha observado que los docentes no presentan buena disposición y actitud frente a su propio trabajo afectando el clima organizacional, acciones que impiden el normal desenvolvimiento de las labores de formación, lo que genera preocupación y descontento tendiendo a una baja calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta situación perjudica al estudiante, pues al no tener una buena calidad de enseñanza promueve el ausentismo y migración del alumnado hacia otras instituciones educativas del estado o particulares lo cual se tendría baja población estudiantil

A fin de hacer frente a esta problemática se llevó a cabo una investigación sobre la “RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “BARTOLOME HERRERA”–2014 con la finalidad de conocer el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de esta Institución educativa

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

Desde que el clima organizacional despertó interés, numerosos estudiosos del comportamiento organizacional lo han llamado de diferentes maneras como ambiente, atmosfera, clima laboral, ambiente interno de la organización, entre otras.

Según Chrudden y Sherman (1982), toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Donde dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este

aspecto, ya que entender el clima de la organización conlleva al logro de los objetivos establecidos.

Gibson y colaboradores (1984) estos autores conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Es decir el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.

El clima organizacional para Gilks (1988 citado en Volgering, 1998), es como una etiqueta distintiva de cada organización. Por lo tanto las organizaciones tienen su clima en específico y esto estará determinado por múltiples factores, los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados.

Según Hall (1996). Clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

Según Alexis Goncalves (2000). Conocer el clima organizacional es fundamental para dar la retroinformación necesaria acerca de las causas que determinan los comportamientos de la organización.

Goncalves (2001). Define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

Para el estudio del clima organizacional existen dos escuelas excluyentes entre sí: La de enfoque dimensional, la cual asume que el clima es una percepción multidimensional, lo que explicaría la variedad de percepciones por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias y el enfoque tipológico: en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada

por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro clima global de la organización, y la inercia de éste.

Lickert, (1974). Propone dos tipos de clima organizacionales: a. Clima de tipo autoritario (Sistema I. Autoritario explotador. Sistema II. Autoritario paternalista. b. Clima de tipo Participativo. Sistema III. Consultivo. Sistema IV. Participación en grupo).

Las Características del clima organizacional son conocidas como dimensiones y se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura, Responsabilidad (Empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, e Identidad por ende la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Medir el Clima Organizacional se puede hacer mediante las siguientes dimensiones: Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa, Actitudes hacia las oportunidades de ascenso, Actitudes hacia el contenido del puesto, Actitudes hacia la supervisión, Actitudes hacia las recompensas financieras, Actitudes hacia las condiciones de trabajo, y Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **Problema principal**

¿En qué medida se relaciona el Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?

## **Problemas Específicos**

1. ¿En qué medida se relaciona el liderazgo con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?
2. ¿En qué medida se relaciona la Innovación con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?
3. ¿En qué medida se relaciona la recompensa con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?
4. ¿En qué medida se relaciona el Confort con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?
5. ¿En qué medida se relaciona la Estructura con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?
6. ¿En qué medida se relaciona la Toma de decisiones con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?
7. ¿En qué medida se relaciona la Comunicación Organizacional con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?
8. ¿En qué medida se relaciona la Remuneración con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?
9. ¿En qué medida se relaciona la Identidad con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?



10. ¿En qué medida se relaciona el Conflicto-Cooperación con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?
11. ¿En qué medida se relaciona la Motivación con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

Los esfuerzos por mejorar el Clima Organizacional constituyen labores que llevan a cabo las Instituciones Educativas para proporcionar a los docentes una oportunidad de mejorar en sus puestos y su contribución en la institución en un ambiente de mayor confianza y respeto. El mejorar el Clima Organizacional permitirá lograr mejoras a largo plazo en la productividad y a corto plazo permitirá mantener progresos significativos en los niveles de productividad. Si el Clima Organizacional no es favorable se producirá el deterioro en el entorno laboral que lleva no solo a niveles mayores de ausentismo y renuncias sino también al desgano y la indiferencia que caracterizan las instituciones.

Por estos motivos esta investigación, va a permitir determinar el clima organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, cuyas conclusiones nos permitirán informar acerca del estado situacional de la problemática institucional, además pretende servir como una base para futuras investigaciones vinculadas al tema.

Así mismo, las conclusiones encontradas y las recomendaciones formuladas serán alcanzadas a la Dirección de la Institución Educativa con la expectativa de que sirvan como fuente para la implementación de actividades orientadas a mejorar el bienestar de los Docentes del Nivel Secundaria.

## **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

### **Objetivo General**

Determinar la relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar la relación del liderazgo con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.
2. Determinar la relación de la Innovación con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.
3. Determinar la relación de la Recompensa con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.
4. Determinar la relación del Confort con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.
5. Determinar la relación de la Estructura con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.
6. Evaluar de qué manera se relaciona la Toma de decisiones con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.
7. Determinar la relación de la Comunicación Organizacional con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.

8. Determinar la relación de la Remuneración con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.
9. Determinar la relación de la Identidad con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.
10. Determinar la relación del Conflicto-Cooperación con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.
11. Determinar la relación de la Motivación con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.

### **2.2.3 Delimitación del Estudio**

- a) Delimitación Temporal:** El estudio se realizó en Junio del 2014.
- b) Delimitación Espacial:** La investigación se realizará en la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.
- c) Delimitación Social:** La población de estudio estuvo conformado por 41 Docentes y una muestra de 39 Docentes del Nivel Secundario de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.
- d) Delimitación Conceptual:** Los conceptos vertidos a los Docentes en el trabajo de investigación serán: Liderazgo, Innovación. Recompensa, estructura, toma de decisiones, comunicación, remuneración. Identidad, conflicto, motivación. Satisfacción laboral, seguridad, etc.

#### **2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio**

Las razones que motivaron a realizar esta investigación están fundamentadas en la necesidad de mejorar el Clima Organizacional en la Institución Educativa "Bartolomé Herrera" y por ende la Satisfacción Laboral de los docentes, entendiendo que en toda Institución Educativa el Clima Organizacional debe constituir una prioridad ya que es éste el responsable directo de la función Docente en el aula, espacio en el cual se cumple y desarrolla la misión básica de toda escuela, motivo por el cual se realiza la investigación "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa "Bartolomé Herrera", cuyos resultados, permitirá tomar decisiones oportunas, para mejorar el Clima Organizacional desarrollando en él; la satisfacción y por ende la excelencia de la calidad educativa y altas tasas de productividad.

### **2.3 Hipótesis y Variables**

#### **2.3.1 Supuestos teóricos**

El Clima Organizacional refleja los supuestos acerca de su relación con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa "Bartolomé Herrera"-2014, y considerado que para medir la relación del clima organización con la satisfacción laboral hemos considerado diversas investigaciones por estudiosos de clima organizacional en sus dimensiones como lo señala Litwin y Stringer (1968) 9 dimensiones, Pritchard y Karasick (1973) 11 dimensiones, Brunet, L. (1999) 4 dimensiones, Campbell (1996) 4 dimensiones, Gavin, J. P. (1975) 6 dimensiones, Tagiuri, R. (1968) 4 dimensiones, Moos, Insel y Humphrey (1974) 10 dimensiones, Newman (1977) 11 dimensiones, Schratz (1993) 11 dimensiones, entre otros interesados en difundir los elementos que afectan el ambiente en la organización para ser medidas en su contenido y validez, considerando para esta investigación el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional - V.02 "Resolución

Ministerial N° 468-2011/MINSA del 14 de Junio del 2011” la misma que incluye 11 dimensiones de Clima Organizacional.

De igual forma para la satisfacción Laboral diversos autores e instituciones presentan cuestionarios desarrollados y validados en nuestro contexto cultural para la medida de la satisfacción laboral con un nivel de fiabilidad y validez como son: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). El Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) Esta escala se presenta en dos formatos: una versión larga de 100 ítems y otra abreviada de 20, Job Descriptive Index (JDI). (Smith, Kendall, & Hulin, 1969). Cuestionario de 90 ítems, Font Roja (Aranaz & Mira, 1988). Cuestionario de 27 ítems, Job in General Scale (JIG). (Ironson et al., 1989). Cuestionario de 18 ítems, Escala de Satisfacción Laboral – versión para orientadores (ESL-VO). (Anaya & Suárez, 2004). Cuestionario con 37 ítems, Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC. La escala SL-SPC (Palma, 2005) Cuestionario con 27 ítems, considerando para esta investigación el Cuestionario de Satisfacción laboral S10/12 de J. L. Melía y J. M. Peiró (1998), que se encuentra validado por sus autores, compuesto por 12 preguntas con respuestas cerradas de selección múltiple (7 respuestas) que serán medidas en una escala tipo Lickert.

### **2.3.2 Hipótesis**

#### **Hipótesis Principal**

El Clima Organizacional se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.

#### **Hipótesis Específicas**

1. El liderazgo se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.

2. La Innovación se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.
3. La Recompensa se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.
4. El Confort se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.
5. La Estructura se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.
6. La Toma de decisiones se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.
7. La Comunicación Organizacional se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.
8. La Remuneración se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.
9. La Identidad se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.
10. El Conflicto - Cooperación se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.
11. La Motivación se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.

### 2.3.3 Variables e Indicadores

#### Variable Independiente

Clima Organizacional: Es el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo.

#### Variable Dependiente

Satisfacción Laboral: Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

#### Definición Operacional de Variables

#### Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA ORGANIZACIONAL	1. LIDERAZGO	- Disponibilidad - Contribución a condiciones de progreso
	2. INNOVACION	- Aspiraciones - Nuevas Ideas - Adaptación a cambios
	3. RECOMPENSA	- Incentivos - Evaluación adecuada
	4. CONFORT	- Higiene y condiciones de trabajo - Armonía y Satisfacción
	5. ESTRUCTURA	- Reglamentos - Cumplimiento de Funciones
	6. TOMA DE DECISIONES	- Información - Participación
	7. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	- Comunicación efectiva - Canales de comunicación

		- Capacidad de escucha
	<b>8. REMUNERACIÓN</b>	- Beneficios - Adecuada remuneración
	<b>9. IDENTIDAD</b>	- Compromiso con mi institución - Identificación - Contribución al trabajo
	<b>10. CONFLICTO Y COOPERACIÓN</b>	- Apoyo de compañeros de trabajo - Colaboración de diferentes áreas.
	<b>11. MOTIVACIÓN</b>	- Buen trato de mi centro labores - Oportunidad de mi centro de labores - Ambiente laboral agradable

#### Variable Dependiente

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	- Entorno Físico - Salubridad - Asignación de materiales y equipos de trabajo.
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	- Cumplimiento de Acuerdos. - Igualdad y Justicia - Supervisión y trato justo



## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1. Población y Muestra

##### Población

Todo el personal (41) Docentes del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014

Áreas	Docentes	%
Matemáticas	06	14.63 %
Comunicación	05	12.19 %
Educación Religiosa	02	04.87 %
Ciencia, Tecnología y Ambiente	05	12.19 %
Ingles	03	07.32 %
Arte	03	07.32 %
Historia, Geografía y Economía	05	12.19 %
Formación Ciudadana y Cívica	03	07.32 %
Persona, Familia y Relaciones Humanas	03	07.32 %
Educación Física	03	07.32 %
Educación para el Trabajo	03	07.32 %
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.00 %</b>

##### Muestra

Muestreo probabilístico aleatorio simple al 0.99 % de confianza.

$$P (-2.58 < z < 2.58) = 0.99$$

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = 41 Docentes

Z = 2.58

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$E = 0.01$$

$$n = \frac{2.58^2 * 0.5 * 0.5 * 41}{41 * 0.05^2 + 2.58^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{68.2281}{0.1025 + 1.6641}$$

$$n = \frac{68.2281}{1.7666}$$

$$n = 38.62 \approx \mathbf{39 \text{ docentes}}$$

La muestra constituida por 39 Docentes distribuida por especialidad de la siguiente manera:

Áreas	Docentes	%
Matemáticas	06	14.63 %
Comunicación	05	12.19 %
Educación Religiosa	02	04.87 %
Ciencia, Tecnología y Ambiente	05	12.19 %
Ingles	02	04.87 %
Arte	02	04.87 %
Historia, Geografía y Economía	05	12.19 %
Formación Ciudadana y Cívica	03	07.32 %
Persona, Familia y Relaciones Humanas	03	07.32 %
Educación Física	03	07.32 %
Educación para el Trabajo	03	07.32 %
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100 %</b>

### 3.2. Diseño Utilizado en el Estudio

**Nivel Descriptivo:** Porque se describió cómo perciben los Docentes del Nivel Secundaria, el Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en la Institución Educativa.

**Correlacional:** Por que persigue medir el grado de relación existente entre las variables Clima organizacional y la Satisfacción Laboral

**No experimental:** Conocido también como observacional, puesto que sólo se observó el fenómeno de estudio más no se manipulo la variable independiente.

**Prospectivo:** Porque los datos fueron recolectados después de la planeación de la investigación.

### **3.3. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

La técnica usada para la investigación fue la encuesta con una entrevista. En base a la técnica seleccionada se aplicó como instrumento de investigación el "cuestionario" o "guion estructurado de entrevista", extraída del Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional - V.02 (Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA del 14 de Junio del 2011), la misma que incluye 34 reactivos, en 11 dimensiones de las cuales 06 reactivos pertenecen a la escala de LIE o de la Verdad. Además se aplicó el cuestionario de Satisfacción laboral S10/12 de J. L. Melía y J. M. Peiró (1998), que se encuentra validado por sus autores, compuesto por 12 preguntas con respuestas cerradas de selección múltiple (7 respuestas) que serán medidas en una escala tipo Lickert.

#### **Validez y Confiabilidad del instrumento**

Para establecer la validez del instrumento, se validó por juicio de tres expertos, a través de un formulario AD HOC para considerar los datos.

Para el tratamiento de los datos se utilizó el Software SPS 18.

Para analizar los datos se elaboró:

Cuadros y Gráficos.

- Se tabularon los datos de la encuesta en forma crítica.
- Se transformaron los datos en SPS 18.

- Se clasificaron los datos por: Categorías o números.
- El procesamiento de datos se hizo a través de porcentajes.

### **Plan de Recolección**

Se evaluó el Clima Organizacional: El instrumento utilizado en esta fase del estudio fue el cuestionario extraído del Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional - V.02 (Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA del 14 de Junio del 2011) la misma que incluye 34 reactivos, en 11 dimensiones de las cuales 06 reactivos pertenecen a la escala de LIE o de la Verdad.

Se evaluó la Satisfacción Laboral: El instrumento utilizado en esta fase del estudio fue el cuestionario de Satisfacción laboral S10/12 de J. L. Melía y J. M. Peiró (1998), que se encuentra validado por sus autores, compuesto por 12 preguntas con respuestas cerradas de selección múltiple (7 respuestas) que serán medidas en una escala tipo Lickert.

- Para Medir los instrumentos se realizó lo siguiente:

#### **a) Instrumento para medir el Clima Organizacional**

- **Ficha técnica:**

**Nombre** : Cuestionario de Clima Organizacional

**Autor** : Chirinos Cox, Alejandro.

**Lugar** : San Miguel

**Objetivo** : Determinar el Clima Organizacional del Personal Docentes de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014

**Administración:** Colectiva.

**Tiempo de duración:** 30 minutos aproximadamente.

**Contenido:**

Se aplicó el cuestionario extraído del Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional - V.02 (Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA del 14 de Junio del 2011) la misma que incluye 34

reactivos, en 11 dimensiones de las cuales 06 reactivos pertenecen a la escala de LIE o de la Verdad.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Nunca	(1)
A veces	(2)
Frecuentemente	(3)
Siempre	(4)

**Validez:**

Por juicio de expertos y se otorga la denominación de bueno (88%) al instrumento del Clima Organizacional del personal docente de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014

**b) Instrumento para medir la Satisfacción Laboral**

**Nombre** : Cuestionario de Satisfacción Laboral

**Autor** : Chirinos Cox, Alejandro.

**Lugar** : San Miguel

**Objetivo** : Determinar la Satisfacción Laboral del Personal Docentes de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014

**Administración:** Colectiva.

**Tiempo de duración:** 20 minutos aproximadamente.

**Contenido:**

Se aplicó el cuestionario de Satisfacción laboral S10/12 de J. L. Melía y J. M. Peiró (1998), que se encuentra validado por sus autores, compuesto por 12 preguntas con respuestas cerradas de selección múltiple (7 respuestas) que serán medidas en una escala tipo Lickert.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Muy Insatisfecho	(1)
Bastante Insatisfecho	(2)
Algo Insatisfecho	(3)

Indiferente	(4)
Algo Satisfecho	(5)
Bastante Satisfecho	(6)
Mucho Satisfecho	(7)

**Validez:**

EL cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12, fue elaborado inicialmente en la década de 1980 en la Universitat de València por José Luis Melià y José María Peiró, (1998), después de una vasta investigación considerando los fundamentos psicológicos y laborales de la satisfacción y la insatisfacción en las organizaciones laborales. Diseñados desde una perspectiva científica, pero con una vocación inmediata hacia la aplicación práctica y profesional, alternativa más frecuentemente utilizada en idioma español para obtener una evaluación adecuada, asequible y correcta del estado de la satisfacción laboral en una empresa. Están concebidos de un modo versátil, lo que los hace útiles en empresas de toda índole de los sectores tanto industrial como de servicios, permitiendo la comparabilidad de los datos a través de departamentos, sectores, tipos de empresas o zonas geográficas.

**Juicio de expertos de la variable 1 y variable 2**

Expertos	Promedio de valoración Variable 1	Promedio de valoración Variable 2
Docente 1: Mg. Elena Castillo Huamán	90%	90%
Docente 2: Mg. Angélica Senepo Gonzales	90%	90%
Docente 3: Dr. Alcides Eusebio León Espinoza	85%	85%
Promedio	88%	88%

- Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Procesamiento de datos

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procedió al análisis estadístico respectivo, se utilizó el software SPSS versión 18. Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y gráficos de distribución de frecuencias.

Para determinar el grado de asociación de las variables se utilizó el estadígrafo Rho de Spearman.

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

Donde:

$r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

$d$  = Diferencia entre rangos (X menos Y)

$n$  = número de datos

Para la prueba de las hipótesis se aplicó el estadígrafo chi cuadrado de Pearson.

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

$O_{ij}$  = Frecuencia observada

$E_{ij}$  = Frecuencia esperada

### Presentación de datos

Para la presentación de los datos se elaboró:

Cuadros y Gráficos.

Se tabularon los datos de la encuesta en forma crítica.

Se transformaron los datos en SPS 18.

Se clasificaron los datos por:

Categorías o números.

El procesamiento de datos se hizo a través de porcentajes.



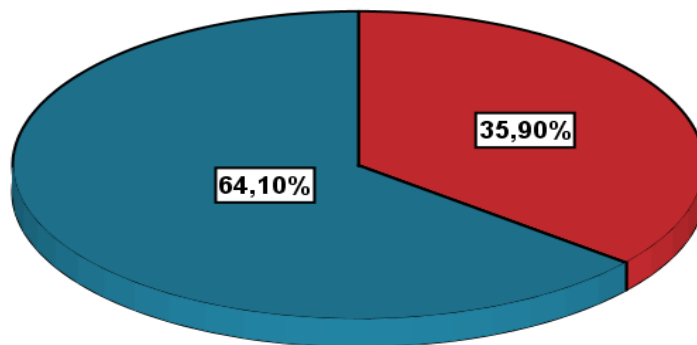
**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

**4.1. Presentación de los Resultados**

**TABLA N° 01: CANTIDAD DE DOCENTES POR SEXO**

sexo	Frecuencia	Porcentaje
Válido femenino	14	35,9
masculino	25	64,1
Total	39	100,0

■ femenino  
■ masculino



**Gráfico N° 07: Docentes por sexo**

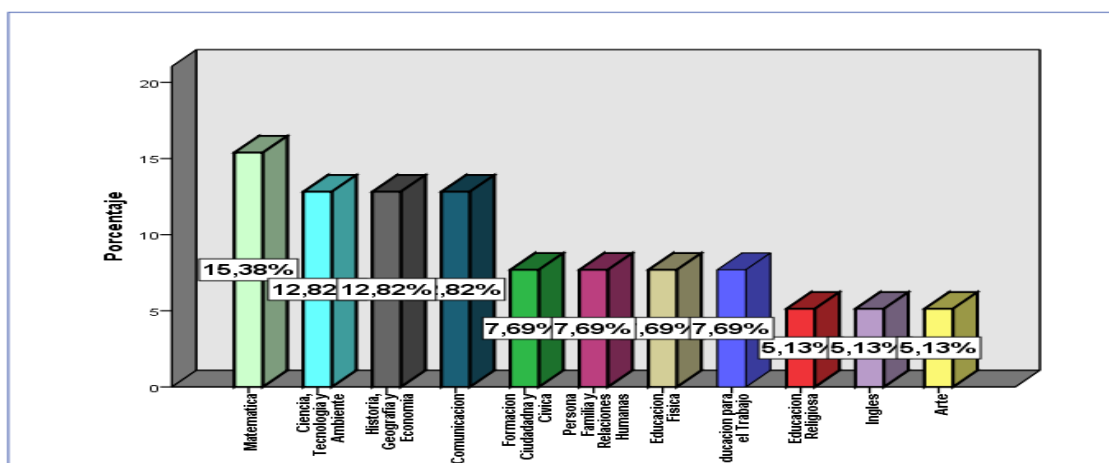
**FUENTE:** Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

De los 39 docentes encuestados el 64.1 % (25) representa al sexo masculino y el 35,9 % (14) representa al sexo femenino del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. "Bartolomé Herrera"

**TABLA Nº 02: ÁREAS DEL DOCENTE**

Curso	Frecuencia	Porcentaje
Válido Educación para el Trabajo	3	7,7
Educación Física	3	7,7
Persona Familia y Relaciones Humanas	3	7,7
Formación Ciudadana y Cívica	3	7,7
Historia, Geografía y Economía	5	12,8
Arte	2	5,1
Inglés	2	5,1
Ciencia, Tecnología y Ambiente	5	12,8
Educación Religiosa	2	5,1
Comunicación	5	12,8
Matemática	6	15,4
Total	39	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.



**GRÁFICO Nº 08: Áreas docentes**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014,

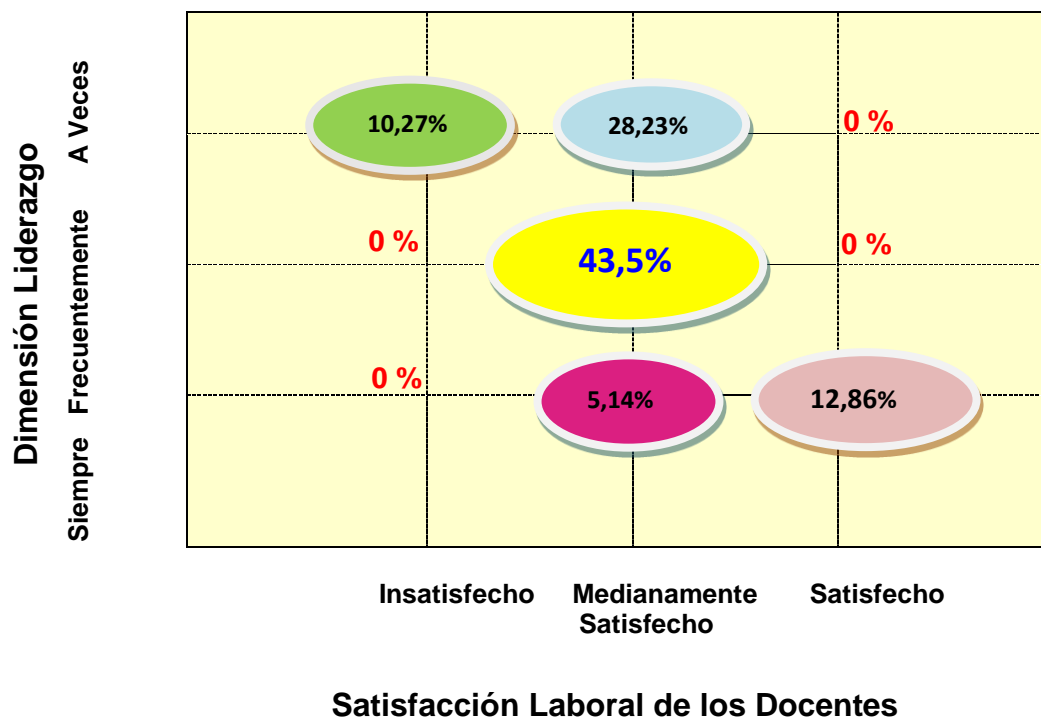
**TABLA N° 03: DIMENSIÓN LIDERAZGO**

El Clima Organizacional - Dimensión del liderazgo, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Dimensión Liderazgo	Satisfacción Laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente Satisfecho		Satisfecho			
	n	%	n	%	n	%	n	%
A Veces	4	10,27	11	28,23	0	0	15	38,5
Frecuentemente	0	0	17	43,5	0	0	17	43,5
Siempre	0	0	2	5,14	5	12,86	7	18
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10,27</b>	<b>30</b>	<b>76,87</b>	<b>5</b>	<b>12,86</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

*Correlación de Spearman = 0,715\*\**

FUENTE: Encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.



**Figura 1.** El Clima Organizacional - Dimensión liderazgo

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

La Dimensión Liderazgo muestra: A veces, el 10,27% están insatisfechos, 28,23% están medianamente satisfechos, frecuentemente el 43,5% están medianamente satisfechos, siempre el 5,14% están medianamente satisfechos y 12,86% están satisfechos los docentes con la Satisfacción Laboral en la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014. Significando que la mayor cantidad de docentes (17) se encuentra Frecuentemente medianamente satisfecho (43,5%) lo que indica que la dimensión Liderazgo se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

#### TABLA Nº 04: DIMENSIÓN INNOVACIÓN

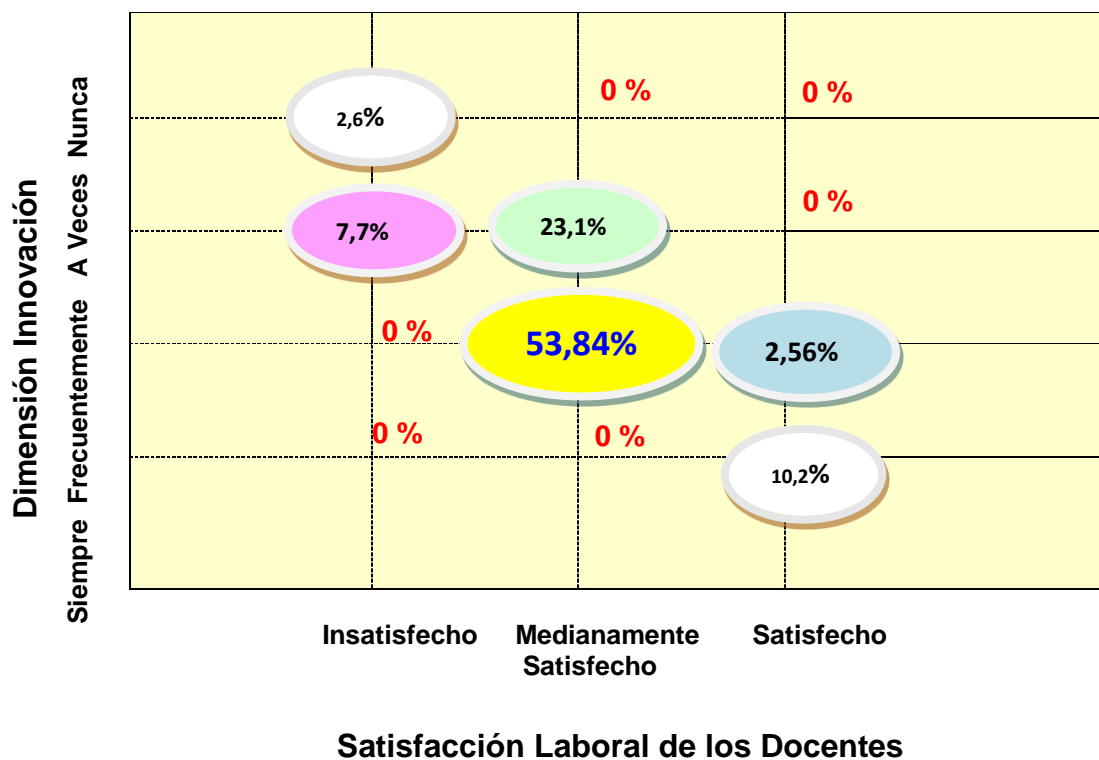
El Clima Organizacional - Dimensión Innovación, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Dimensión Innovación	Satisfacción Laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente Satisfecho		Satisfecho			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	1	2,6	0	0	0	0	1	2,6
A Veces	3	7,7	9	23,1	0	0	12	30,8
Frecuentemente	0	0	21	53,84	1	2,56	22	56,4
Siempre	0	0	0	0	4	10,2	4	10,2
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10,3</b>	<b>30</b>	<b>76,94</b>	<b>5</b>	<b>12,76</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

*Correlación de Spearman = 0,715\*\**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

**Figura 2.** El Clima Organizacional - Dimensión Innovación



**FUENTE:** Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

La Dimensión Innovación muestra: Nunca, 2,6% están insatisfechos, A Veces el 7,7% están insatisfecho, 23,1% medianamente satisfechos, frecuentemente el 53,84% están medianamente satisfechos, 2,56% están satisfecho y Siempre el 10,2% están satisfechos con la Satisfacción Laboral en la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014. Significando que la mayor cantidad de docentes (21) se encuentra frecuentemente medianamente satisfecho (53,84%) lo que indica que la dimensión Innovación se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

**TABLA Nº 05: DIMENSIÓN RECOMPENSA**

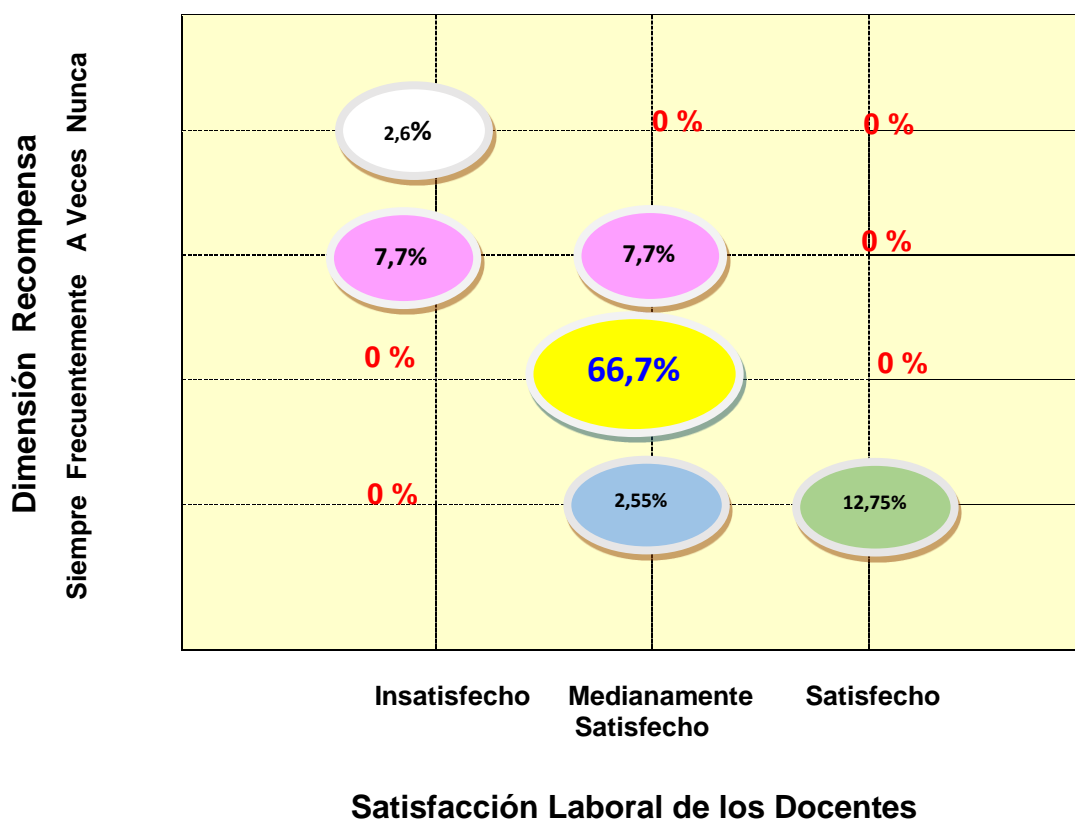
El Clima Organizacional - Dimensión Recompensa, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Dimensión Recompensa	Satisfacción Laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente Satisfecho		Satisfecho		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Nunca	1	2,6	0	0	0	0	1	2,6
A Veces	3	7,7	3	7,7	0	0	6	15,4
Frecuentemente	0	0	26	66,7	0	0	26	66,7
Siempre	0	0	1	2,55	5	12,75	6	15,3
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10,3</b>	<b>30</b>	<b>76,95</b>	<b>5</b>	<b>12,75</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

*Correlación de Spearman = 0,842\*\**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

**Figura 3. El Clima Organizacional - Dimensión Recompensa**



FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

La Dimensión Recompensa muestra: Nunca, 2,6% están insatisfechos, A Veces el 7,7% están insatisfecho y 7,7% están medianamente satisfechos, frecuentemente el 66,7% están medianamente satisfechos, Siempre 2,55% están medianamente satisfechos y 12,75% Los docentes está satisfecho con la Satisfacción Laboral en la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014. Significando que la mayor cantidad de docentes (26) se encuentra Frecuentemente medianamente satisfecho (66,7%) lo que indica que la dimensión Recompensa se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

#### TABLA Nº 06: DIMENSIÓN CONFORT

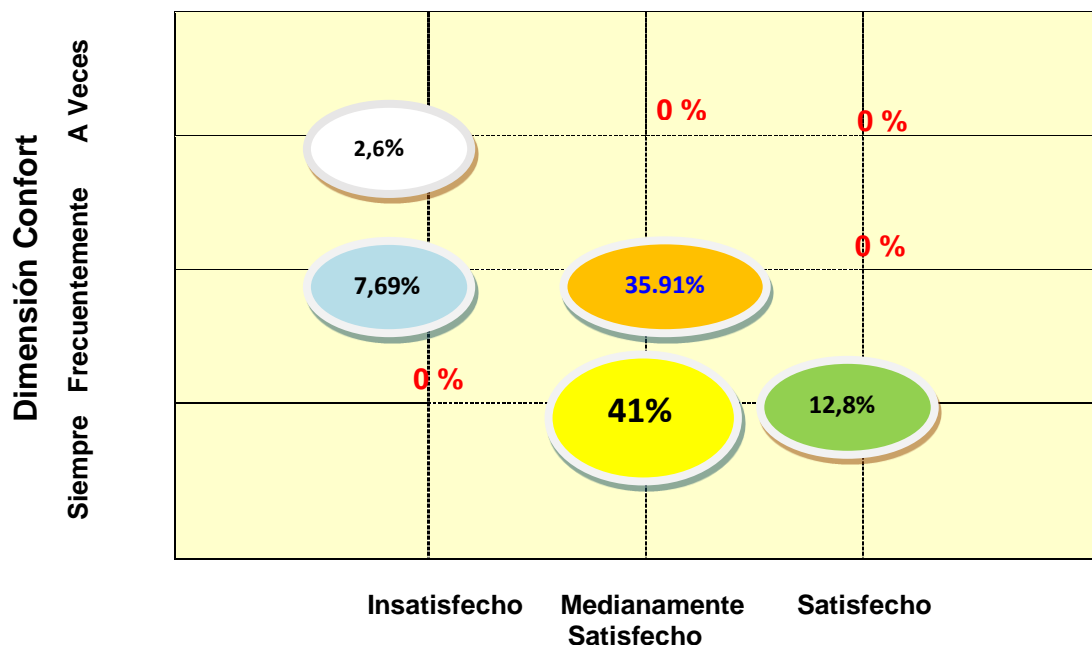
El Clima Organizacional - Dimensión Confort, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Dimensión Confort	Satisfacción Laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente Satisfecho		Satisfecho			
	n	%	n	%	n	%	n	%
A Veces	1	2,6	0	0	0	0	1	2,6
Frecuentemente	3	7,69	14	35,91	0	0	17	43,6
Siempre	0	0	16	41	5	12,8	21	53,8
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10,29</b>	<b>30</b>	<b>76,91</b>	<b>5</b>	<b>12,8</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

*Correlación de Spearman = 0,511\*\**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

**Figura 4.** El Clima Organizacional - Dimensión Confort



### Satisfacción Laboral de los Docentes

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

La Dimensión Confort muestra: A Veces, 2,6% están insatisfechos, frecuentemente el 7,69% están insatisfechos, 31,91% esta medianamente satisfechos, siempre el 41% están medianamente satisfechos y 12,8% están satisfecho los docentes con la Satisfacción Laboral en la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014. Significando que la mayor cantidad de docentes (14) y (16) Frecuentemente y Siempre están medianamente satisfecho con el (35,9%) y (41%) lo que indica que la dimensión Confort se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

### TABLA N° 07: DIMENSIÓN ESTRUCTURA

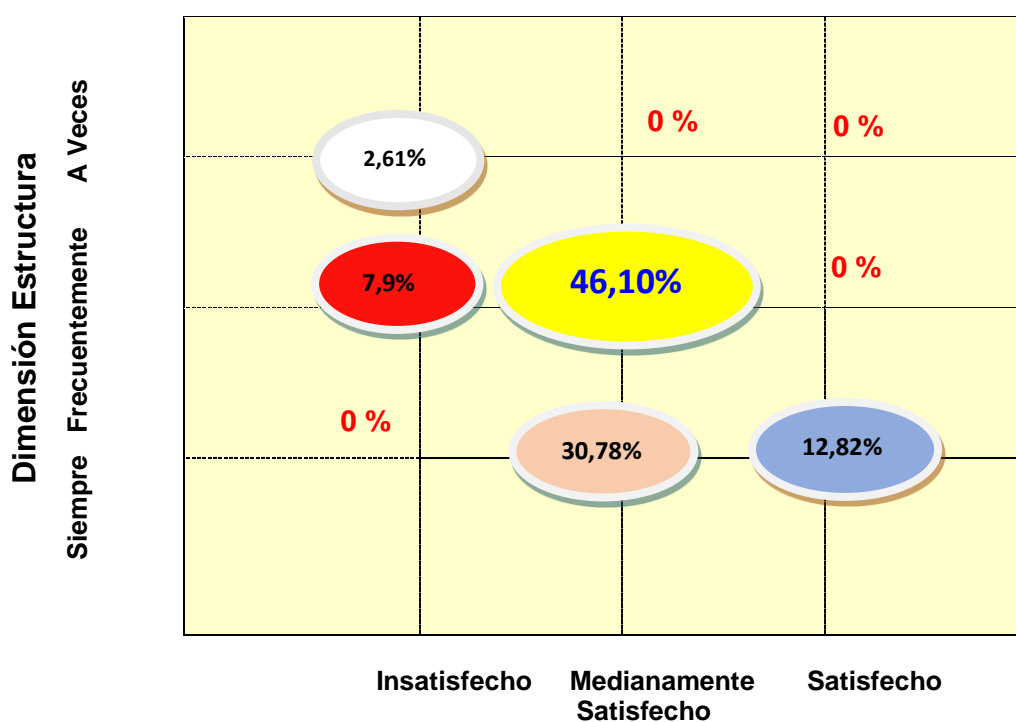
El Clima Organizacional - Dimensión Estructura, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.



Dimensión Estructura	Satisfacción Laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente Satisfecho		Satisfecho			
	n	%	n	%	n	%	n	%
A Veces	1	2,61	0	0	0	0	1	2,61
Frecuentemente	3	7,69	18	46,10	0	0	21	53,89
Siempre	0	0	12	30,78	5	12,82	17	43,5
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10,3</b>	<b>30</b>	<b>76,88</b>	<b>5</b>	<b>12,82</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

*Correlación de Spearman = 0,534\*\**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.



### Satisfacción Laboral de los Docentes

**Figura 5.** El Clima Organizacional - Dimensión Estructura

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

La Dimensión Estructura muestra: A Veces, el 2,61% están insatisfechos frecuentemente el 7,9% están insatisfechos, 46,10% esta medianamente

satisfechos, siempre 30,78 están medianamente satisfechos y 12,82% esta satisfechos los docentes con la Satisfacción Laboral en la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014. Significando que la mayor cantidad de docentes (18) y (12) se encuentra Frecuentemente y Siempre Medianamente está Satisfecho (46,10%) y (38,78%) lo que indica que la dimensión Estructura se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

### TABLA Nº 08: DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

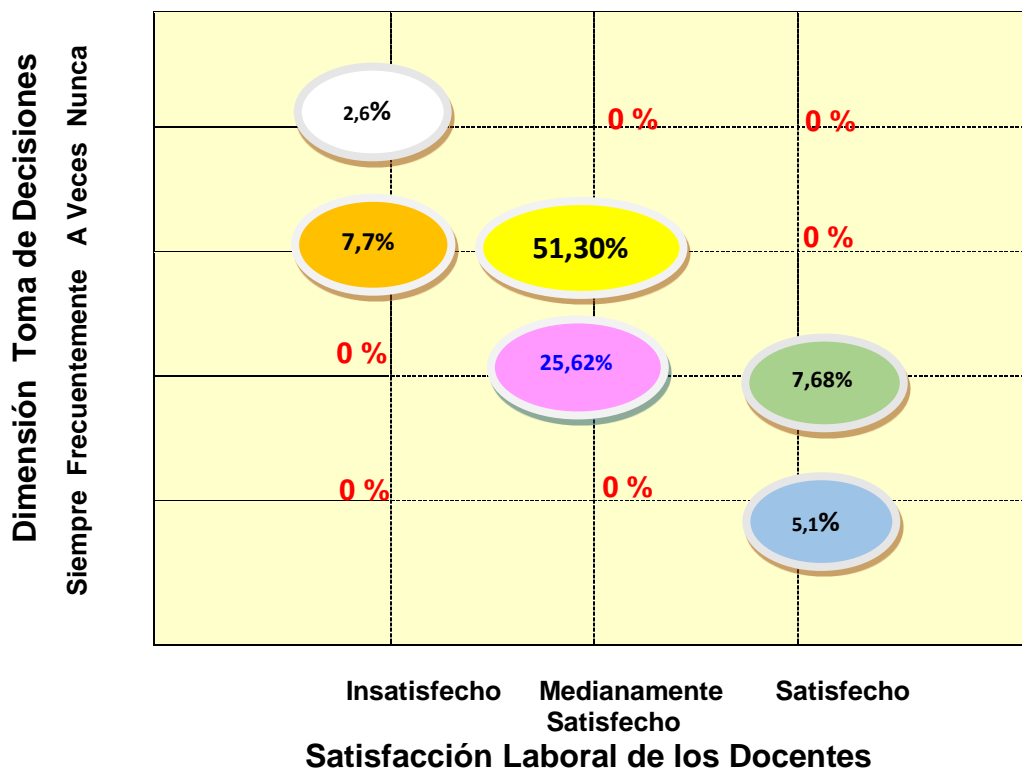
El Clima Organizacional - Dimensión Toma de Decisiones, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Dimensión Toma de Decisiones	Satisfacción Laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente Satisfecho		Satisfecho			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	1	2,6	0	0	0	0	1	2,6
A Veces	3	7,7	20	51,30	0	0	23	59
Frecuentemente	0	0	10	25,62	3	7,68	13	33,3
Siempre	0	0	0	0	2	5,1	2	5,1
<b>Total</b>	4	10,3	30	76,92	5	12,78	39	100

*Correlación de Spearman = 0,602\*\**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

**Figura 6.** El Clima Organizacional - Dimensión Toma de Decisiones



FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

La Dimensión Toma de Decisiones muestra: Nunca, el 2,6%, están insatisfechos, A Veces el 7,7% está insatisfecho, 51,3% medianamente satisfechos, frecuentemente el 25,62% están medianamente satisfechos, 7,68% están satisfecho y siempre 5,1% están satisfechos los docentes con la Satisfacción Laboral en la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014. Significando que la mayor cantidad de docentes (20) y (10) se encuentra A Veces y Frecuentemente medianamente satisfecho con (51,30%) y (25,62%) lo que indica que la dimensión Toma de Decisiones se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

#### TABLA Nº 09: DIMENSIÓN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

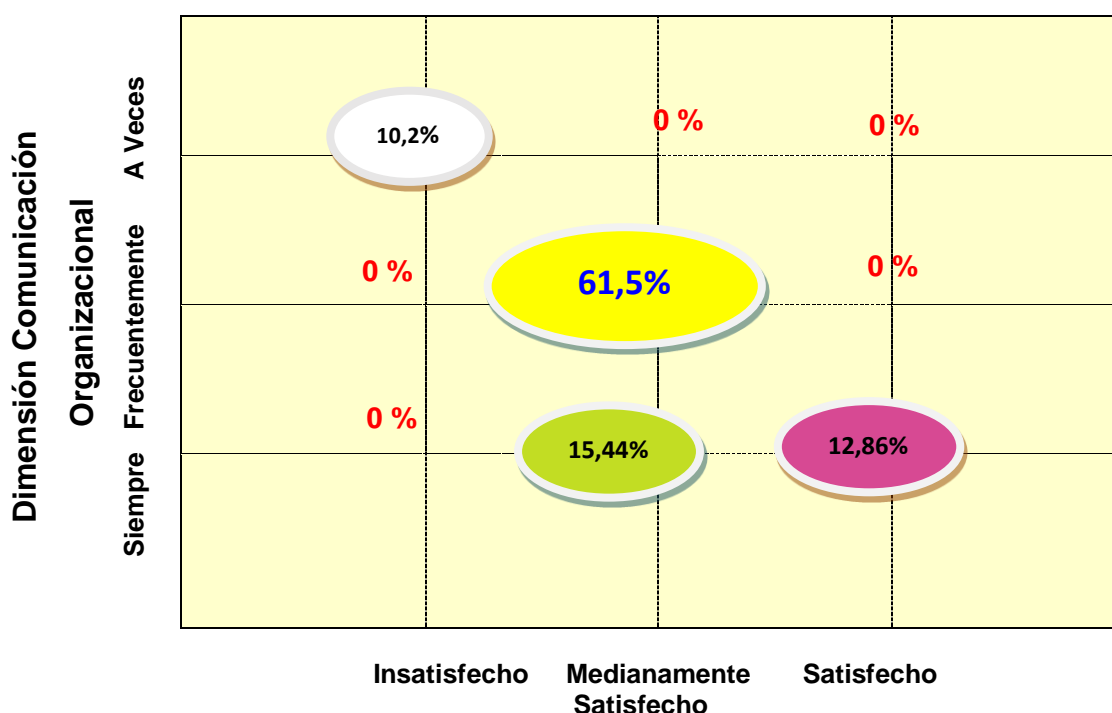
El Clima Organizacional - Dimensión Comunicación Organizacional, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Dimensión Comunicación Organizacional	Satisfacción Laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente Satisfecho		Satisfecho			
	n	%	n	%	n	%	n	%
A Veces	4	10,2	0	0	0	0	4	10,2
Frecuentemente	0	0	24	61,5	0	0	24	61,5
Siempre	0	0	6	15,44	5	12,86	11	28,3
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10,2</b>	<b>30</b>	<b>76,94</b>	<b>5</b>	<b>12,86</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

*Correlación de Spearman = 0,770\*\**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

Figura 7. El Clima Organizacional – Dimensión Comunicación Organizacional,.



### Satisfacción Laboral de los Docentes

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

La Dimensión Comunicación Organizacional muestra: A Veces, el 10,2%, están insatisfechos, frecuentemente el 61,5% están medianamente satisfechos, siempre el 15,44% están medianamente satisfechos y el 12,86% está satisfecho con la Satisfacción Laboral en la IE. “Bartolomé Herrera”, en el

año 2014. Significando que la mayor cantidad de docentes (24) se encuentra frecuentemente medianamente satisfecho (61,5%) lo que indica que la dimensión Comunicación se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

### TABLA Nº 10: DIMENSIÓN REMUNERACIÓN

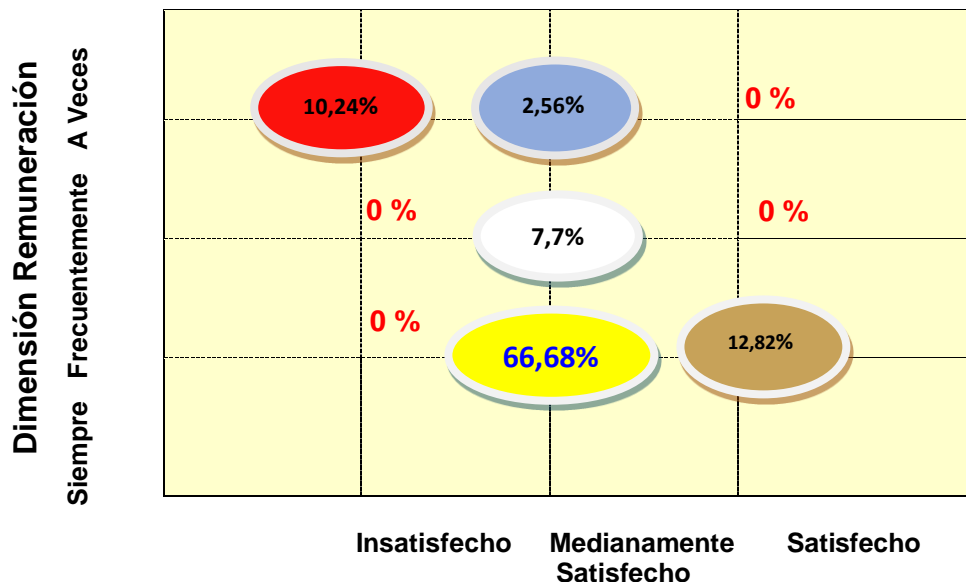
El Clima Organizacional - Dimensión Remuneración, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Dimensión Remuneración	Satisfacción Laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente Satisfecho		Satisfecho			
	n	%	n	%	n	%	n	%
A Veces	4	10,24	1	2,56	0	0	5	12,8
Frecuentemente	0	0	3	7,7	0	0	3	7,7
Siempre	0	0	26	66,68	5	12,82	31	79,5
<b>Total</b>	4	10,24	30	76,94	5	12,82	39	100

*Correlación de Spearman = 0,588\*\**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

**Figura 8.** El Clima Organizacional - Dimensión Remuneración



### Satisfacción Laboral de los Docentes

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

La Dimensión Remuneración muestra: A Veces, el 10,24% están insatisfechos, 2,56% medianamente satisfechos, Frecuentemente 7,7% está medianamente satisfechos, siempre 66,68% esta medianamente satisfecho y 12,82 % está Satisfecho con la Satisfacción Laboral de los docentes en la IE. "Bartolomé Herrera", en el año 2014. Significando que la mayor cantidad de docentes (26) siempre está medianamente satisfecho (66,68%) lo que indica que la dimensión Remuneración se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. "Bartolomé Herrera", en el año 2014.

### TABLA Nº 11: DIMENSIÓN IDENTIDAD

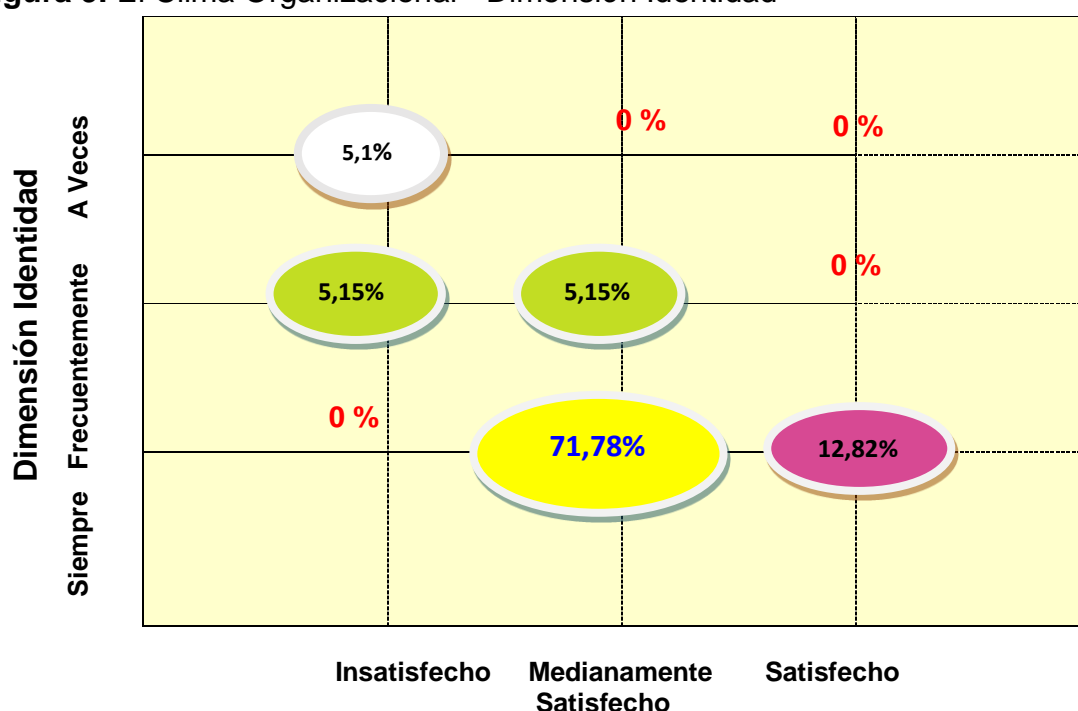
En el Clima Organizacional, - Dimensión Identidad, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. "Bartolomé Herrera", en el año 2014.

Dimensión Identidad	Satisfacción Laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente Satisfecho		Satisfecho			
	n	%	n	%	n	%	n	%
A Veces	2	5,1	0	0	0	0	2	5,1
Frecuentemente	2	5,15	2	5,15	0	0	4	10,3
Siempre	0	0	28	71,78	5	12,82	33	84,60
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10,25</b>	<b>30</b>	<b>76,93</b>	<b>5</b>	<b>12,82</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

*Correlación de Spearman = 0,622\*\**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

**Figura 9. El Clima Organizacional - Dimensión Identidad**



### Satisfacción Laboral de los Docentes

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

La Dimensión Identidad muestra: A Veces, 5,1% están insatisfechos, frecuentemente 5,15% están insatisfechos, 5,15% están medianamente satisfechos, siempre el 71,78% están medianamente satisfechos y 12,82% está satisfecho con la Satisfacción Laboral en la IE. "Bartolomé Herrera", en el año 2014. Significando que la mayor cantidad de docentes (28) siempre está medianamente satisfecho (71,78%) lo que indica que la dimensión Identidad se

relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

### TABLA Nº 12: DIMENSIÓN CONFLICTO Y COOPERACIÓN

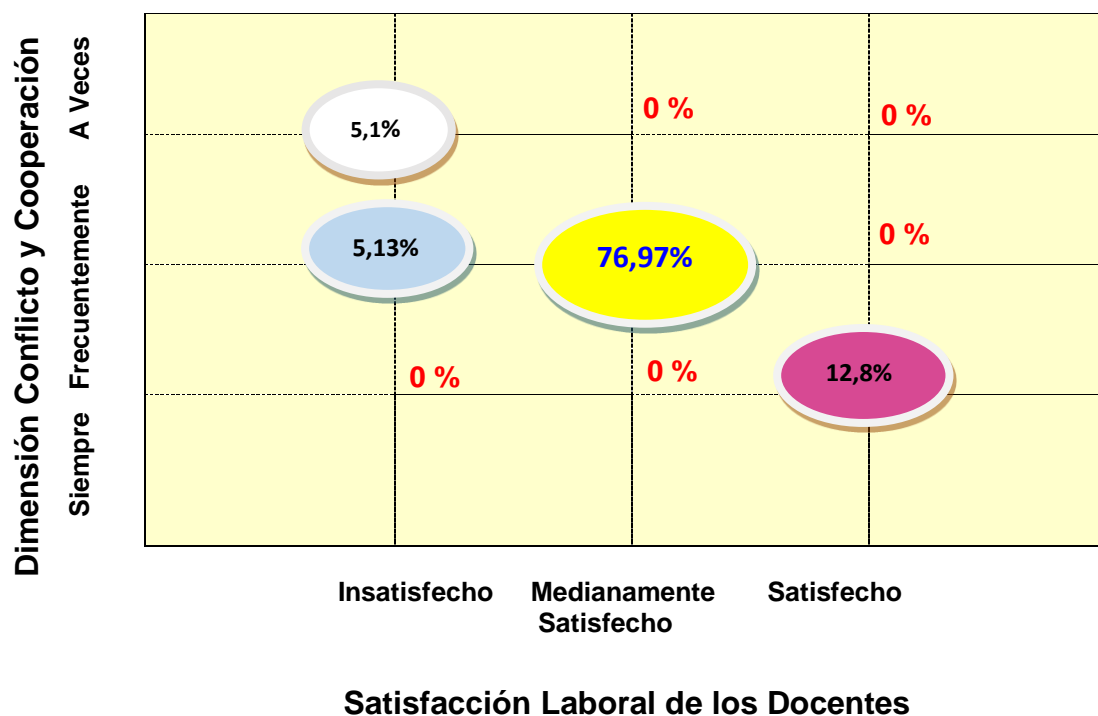
El Clima Organizacional - Dimensión Conflicto y Cooperación, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Dimensión Conflicto y Cooperación	Satisfacción Laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente Satisfecho		Satisfecho			
	n	%	n	%	n	%	n	%
A Veces	2	5,1	0	0	0	0	2	5,1
Frecuentemente	2	5,13	30	76,97	0	0	32	82,1
Siempre	0	0	0	0	5	12,8	5	12,8
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10,23</b>	<b>30</b>	<b>76,97</b>	<b>5</b>	<b>12,8</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

*Correlación de Spearman = 0,893\*\**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

Figura 10. El Clima Organizacional, la dimensión Conflicto y Cooperación





FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

La Dimensión Conflicto y Cooperación: A veces, el 5,1% están insatisfechos, frecuentemente el 5,13% está insatisfecho, 76,97% están medianamente satisfechos, siempre el 12,8% están satisfecho con la Satisfacción Laboral. En la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014. Significando que la mayor cantidad de docentes (30) Frecuentemente esta medianamente satisfecho (76,97%) lo que indica que la dimensión Conflicto y Cooperación se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

### TABLA Nº 13: DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

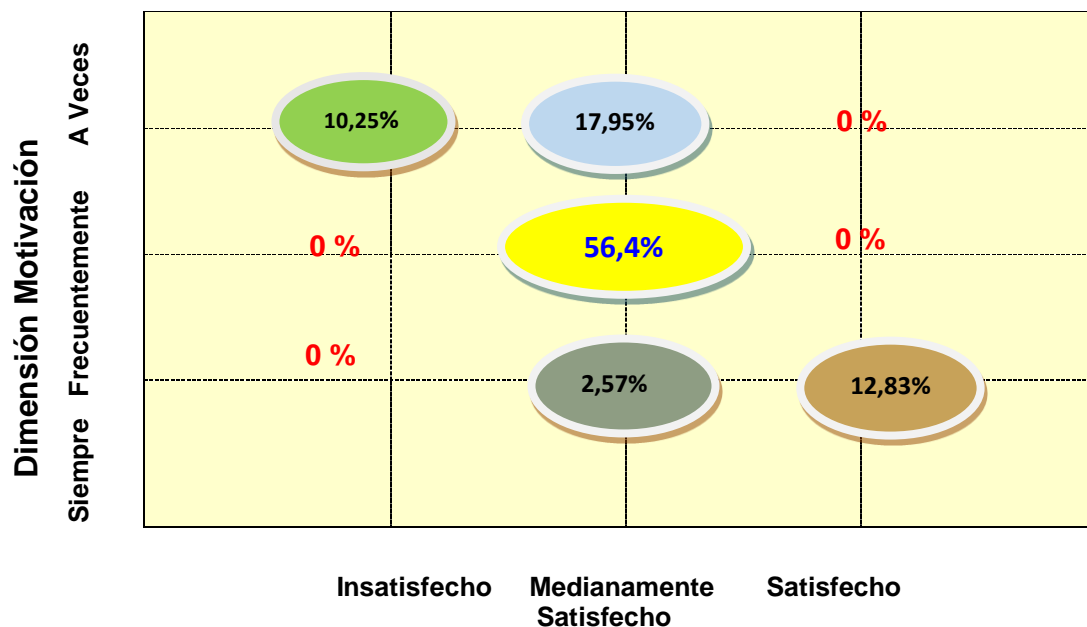
El Clima Organizacional - Dimensión Motivación, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Dimensión Motivación	Satisfacción Laboral						Total	
	Medianamente				Satisfecho			
	Insatisfecho		Satisfecho		Satisfecho		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>A Veces</b>	4	10,25	7	17,95	0	0	11	28,2
<b>Frecuentemente</b>	0	0	22	56,4	0	0	22	56,4
<b>Siempre</b>	0	0	1	2,57	5	12,83	6	15,4
<b>Total</b>	4	10,3	30	76,9	5	12,8	39	100

*Correlación de Spearman = 0,739\*\**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

**Figura 11.** El Clima Organizacional - Dimensión Motivación



### Satisfacción Laboral de los Docentes

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

La Dimensión Motivación: A Veces, el 10,25%, están insatisfecho, 17,95% están medianamente satisfechos, frecuentemente el 56,4% están medianamente satisfechos, siempre el 2,57% están medianamente satisfechos y 12,83% están satisfecho con la Satisfacción Laboral en la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014. Significando que la mayor cantidad de docentes (22) Frecuentemente esta medianamente satisfecho (56,4%) lo que indica que la Motivación se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

**TABLA N° 14: GLOBAL DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

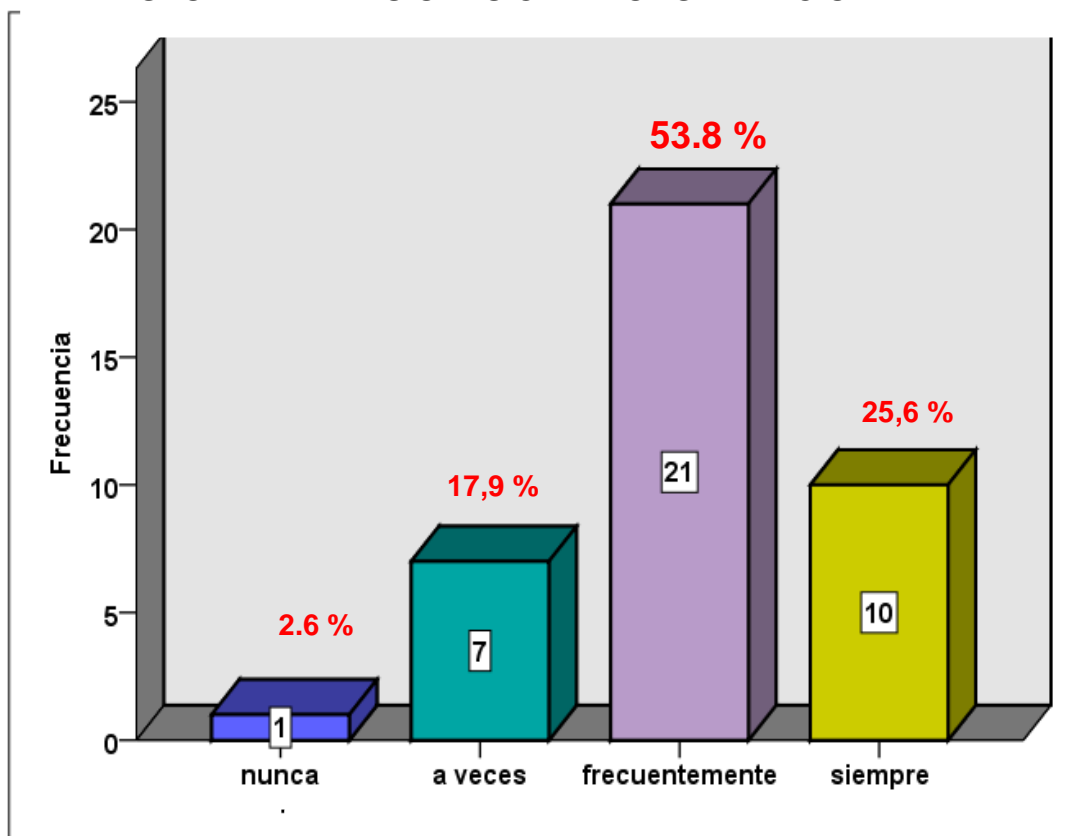
DIMENSIONES	NUNCA		A VECES		FRECUENTEMENTE		SIEMPRE		TOTAL	
	CANT	(%)	CANT	(%)	CANT	(%)	CANT	(%)	CANT	(%)
LIDERAZGO (P 07,09)	0	0	15	38,5	17	43,5	7	18	39	100 %
INNOVACIÓN (P 04, 05, 12, 17)	1	2,6	12	30,8	22	56,4	4	10,2	39	100 %
RECOMPENSA (P 11, 16,21)	1	2,6	6	15,4	26	66,7	6	15,3	39	100 %
CONFORT (P 18, 25)	0	0	1	2,6	17	43,6	21	53,8	39	100 %
ESTRUCTURA (P 10, 13)	0	0	1	2,6	21	53,8	17	43,6	39	100 %
TOMA DE DECISIONES (P 03, 14)	1	2,6	23	59,0	13	33,3	2	5,1	39	100 %
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (P 29, 30, 34)	0	0	4	10,2	24	61,5	11	28,3	39	100 %
REMUNERACIÓN (P 06,27)	0	0	5	12,8	3	7,7	31	79,5	39	100 %
IDENTIDAD (P 20, 23, 31)	0	0	2	5,1	4	10,3	33	84,6	39	100 %
CONFLICTO Y COOPERACIÓN (P 24,26)	0	0	2	5,1	32	82,1	5	12,8	39	100 %
MOTIVACION (P 01, 08, 33)	0	0	11	28,2	22	56,4	6	15,4	39	100 %
<b>PROMEDIO TOTAL DIMENSIONES</b>	<b>1</b>	<b>2,6 %</b>	<b>7</b>	<b>17,7%</b>	<b>21</b>	<b>53,8%</b>	<b>10</b>	<b>25,6</b>	<b>39</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	nunca	1	2,6
	a veces	7	17,9
	frecuentemente	21	53,8
	siempre	10	25,6
	Total	39	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

### GLOBAL DIMENSIONES CLIMA ORGANIZACIONAL



**Gráfico Nº 09: Dimensiones del Clima organizacional**

**FUENTE:** Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

Como se observa en el grafico 09 de Clima Organizacional en sus 11 Dimensiones, Nunca 2,6%, A Veces 17,9%, Frecuentemente 53,8% y Siempre el 25,6%. Lo que demuestra que en la mayor cantidad de respuestas de docentes (21) con el (53,8%) se encuentra frecuentemente involucrado con el Clima Organizacional en la IE. "Bartolomé Herrera", en el año 2014.

**TABLA Nº 15**

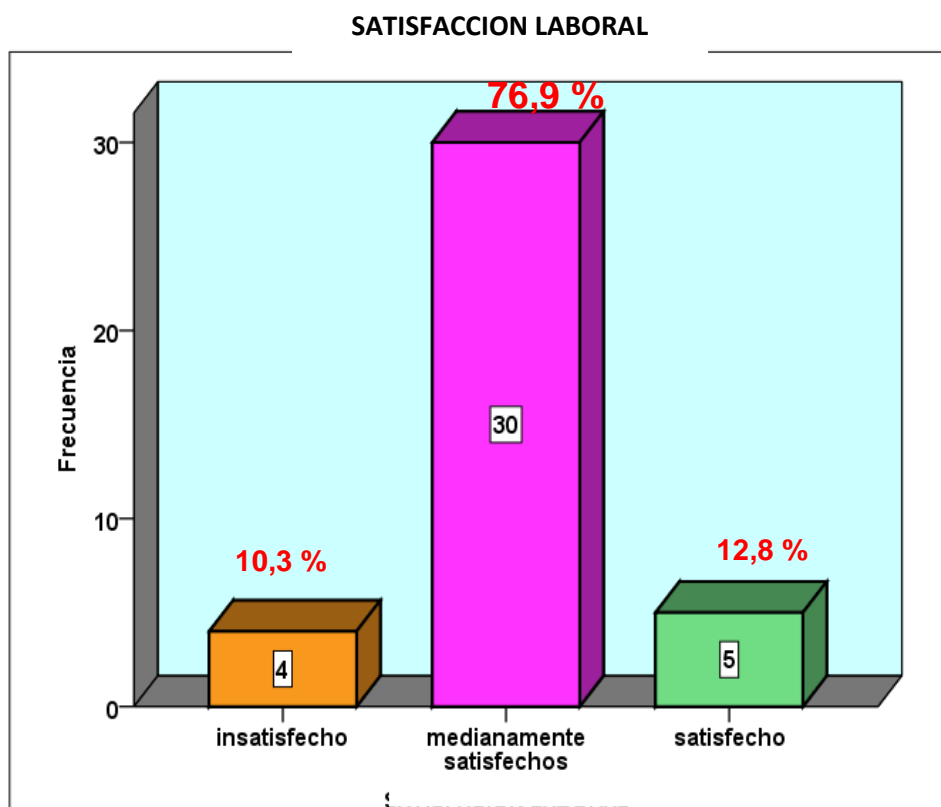
**SEGÚN: SATISFACCIÓN LABORAL**

ITENS O PREGUNTA S	INSATISFECHO		MEDIANAMENTE SATISFECHO		SATISFECHO		TOTAL	
	CANT	(%)	CANT	(%)	CANT	(%)	CANT	(%)
P 01	4	10.25 %	30	76.93 %	5	12.82 %	39	100%
P 02	4	10.25 %	31	79.50 %	4	10.25 %	39	100%
P 03	3	07.70 %	32	82.05 %	4	10.25 %	39	100%
P 04	5	12.82 %	30	76.93 %	4	10.25 %	39	100%
P 05	4	10.25 %	31	79.50 %	4	10.25 %	39	100%
P 06	5	12.82 %	30	76.93 %	4	10.25 %	39	100%
P 07	4	10.25 %	30	76.93 %	5	12.82 %	39	100%
P 08	4	10.25 %	30	76.93 %	5	12.82 %	39	100%
P 09	5	12.82 %	30	76.93 %	4	10.25 %	39	100%
P 10	4	10.25 %	30	76.93 %	5	12.82 %	39	100%
P 11	5	12.82 %	30	76.93 %	4	10.25 %	39	100%
P 12	4	10.25 %	30	76.93 %	5	12.82 %	39	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>	<b>10,3%</b>	<b>30</b>	<b>76,9%</b>	<b>5</b>	<b>12,8%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	insatisfecho	4	10,3
	medianamente satisfechos	30	76,9
	satisfecho	5	12,8
	Total	39	100,0

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.



**Gráfico N° 10: Satisfacción Laboral**

**FUENTE:** Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

Como se observa en el gráfico 10 de Satisfacción Laboral, el 10,3%, está Insatisfecho, 76,9%, esta medianamente Satisfecho y el 12,8% Satisfecho. Lo que demuestra que en la mayor cantidad de respuestas de los docentes (30) con el (76,9%) se encuentra Medianamente Satisfecho con la Satisfacción Laboral de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

**TABLA N° 16: RELACIÓN ENTRE INSTRUMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (11 DIMENSIONES) Y LA SATISFACCIÓN LABORAL**

El Clima Organizacional en sus 11 dimensiones, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Clima Organizacional 11 Dimensiones	Satisfacción Laboral						Total	
	Insatisfecho		Medianamente Satisfecho		Satisfecho		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Nunca	1	2,6	0	0	0	0	1	2,6
A Veces	3	7,68	4	10,25	0	0	7	17,9
Frecuentemente	0	0	21	53,8	0	0	21	<b>53,8</b>
Siempre	0	0	5	12,85	5	12,85	10	25,7
<b>Total</b>	4	10,28	30	<b>76,9</b>	5	12,85	39	100

*Correlación de Spearman = 0,715\*\**

FUENTE: Elaborado por el autor sobre encuesta aplicada a los Docentes del Nivel Secundaria de la IE. Bartolomé Herrera-2014.

En la tabla 16 Se puede observar que El Clima Organizacional tiene el 53,8 % que corresponde generalmente a Frecuentemente y la Satisfacción Laboral tiene el 76,9 % que corresponde a Medianamente Satisfecho. Lo que significa que existe una relacionan entre El Clima Organizacional y la Satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

## 4.2. Contratación de Hipótesis

### Hipótesis Principal

El Clima Organizacional se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”-2014.

Correlaciones 1

			TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL 11 DIMENSIONES	TOTAL SATISFACCION LABORAL
Rho de Spearman	TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL 11 DIMENSIONES	Coefficiente de correlación	1,000	,715**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	TOTAL SATISFACCION LABORAL	Coefficiente de correlación	,715**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable del Clima Organizacional en sus 11 dimensiones, está relacionado favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, según la correlaciones 1 de Spearman de 0.715, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.



## Hipótesis Específica

1. El Liderazgo, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.

Correlaciones 2

			TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL 11 DIMENSIONES	DIMENSIÓN LIDERAZGO
Rho de Spearman	TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL 11 DIMENSIONES	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 39	,715** ,000 39
	TOTAL DIMENSIÓN LIDERAZGO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,715** ,000 39	1,000 . 39

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable del Clima Organizacional - Dimensión liderazgo, está relacionado directamente con la la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, según la correlaciones 2 de Spearman de 0.715, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional en la dimensión de Liderazgo y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.

2. La Innovación, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.

**Correlaciones 3**

			TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL 11 DIMENSIONES	DIMENSIÓN INNOVACION
Rho de Spearman	TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL 11 DIMENSIONES	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 39	,715** ,000 39
	TOTAL DIMENSIÓN INNOVACION	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,715** ,000 39	1,000 . 39

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable del Clima Organizacional - Dimensión Innovación, está relacionado directamente con la la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, según la correlaciones 3 de Spearman de 0.715, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional en la dimensión de Innovación y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.

3. La Recompensa, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.

**Correlaciones 4**

			SATISFACCIÓN LABORAL	DIMENSIÓN RECOMPENSA
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN LABORAL	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 39	,842** ,000 39
	DIMENSIÓN RECOMPENSA	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,842** ,000 39	1,000 . 39

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable Clima Organizacional - Dimensión Recompensa, está relacionado directamente con la la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, según la correlaciones 4 de Spearman de 0.842, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional en la dimensión de Recompensa y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.

4. El Confort, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.

**Correlaciones 5**

			SATISFACCIÓN LABORAL	DIMENSIÓN CONFORT
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN	Coeficiente de Correlación	1,000	,511**
	LABORAL	Sig. (bilateral)	.	,001
		N	39	39
	DIMENSIÓN	Coeficiente de correlación	,511**	1,000
	CONFORT	Sig. (bilateral)	,001	.
		N	39	39

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable del Clima Organizacional - Dimensión de Confort, está relacionado directamente con la la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, según la correlaciónese 5 de Spearman de 0.511, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional en la dimensión de Confort y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.

5. La Estructura, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.

#### Correlaciones 6

			SATISFACCIÓN LABORAL	DIMENSIÓN ESTRUCTURA
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN	Coefficiente de correlación	1,000	,534**
	LABORAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	DIMENSIÓN ESTRUCTURA	Coefficiente de correlación	,534**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable del Clima Organizacional - Dimensión Estructura, está relacionado directamente con la la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. "Bartolomé Herrera", según la correlaciones 6 de Spearman de 0.534, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional en la dimensión de Estructura y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. "Bartolomé Herrera".

6. La Toma de Decisiones, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa "Bartolomé Herrera".

#### Correlaciones 7

			SATISFACCIÓN LABORAL	DIMENSIÓN TOMA DECISIONES
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN	Coefficiente de correlación	1,000	,602**
	LABORAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	DIMENSIÓN TOMA DECISIONES	Coefficiente de correlación	,602**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable del Clima Organizacional - Dimensión Toma de Decisiones, está relacionada directamente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. "Bartolomé Herrera", según la correlaciones 7 de Spearman de 0.602, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional en la dimensión de Innovación y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. "Bartolomé Herrera".

7. La Comunicación Organizacional, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa "Bartolomé Herrera".

Correlaciones 8

			SATISFACCIÓN LABORAL	DIMENSIÓN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,770**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	DIMENSIÓN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	,770**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable del Clima Organizacional - Dimensión Comunicación Organizacional está relacionado directamente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. "Bartolomé Herrera", según la correlaciones 8 de Spearman de 0.770, representando ésta una **ALTA**

correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional en la Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.

8. La Remuneración, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.

Correlaciones 9

			SATISFACCIÓN LABORAL	DIMENSIÓN REMUNERACIÓN
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,588**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	DIMENSIÓN REMUNERACIÓN	Coeficiente de correlación	,588**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable del Clima Organizacional - Dimensión Remuneración está relacionado directamente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, según la correlaciones 9 de Spearman de 0.588, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional, dimensión Remuneración y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.

9. La Identidad, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.

**Correlaciones 10**

			SATISFACCIÓN LABORAL	DIMENSIÓN IDENTIDAD
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN	Coeficiente de correlación	1,000	,622**
	LABORAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	DIMENSIÓN	Coeficiente de correlación	,622**	1,000
	IDENTIDAD	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable del Clima Organizacional - Dimensión Identidad está relacionado directamente con la la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, según la correlaciones 10 de Spearman de 0.622, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional en la dimensión Identidad y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.

10. El Conflicto - Cooperación, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.

**Correlaciones 11**

			SATISFACCIÓN LABORAL	DIMENSION CONFLICTO Y COOPERACIÓN
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN	Coeficiente de correlación	1,000	,893**
	LABORAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	DIMENSION	Coeficiente de correlación	,893**	1,000
	CONFLICTO Y	Sig. (bilateral)	,000	.
	COOPERACIÓN	N	39	39

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable del Clima Organizacional - Dimensión Conflicto y Cooperación, está relacionado directamente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, según la correlaciones 11 de Spearman de 0.893, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional en la dimensión de Conflicto y Cooperación y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.

11. La Motivación, se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”.

**Correlaciones 12**

			SATISFACCIÓN LABORAL	DIMENSIÓN MOTIVACIÓN
Rho de Spearman	SATISFACCIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,739**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	DIMENSIÓN MOTIVACIÓN	Coeficiente de correlación	,739**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La variable del Clima Organizacional - Dimensión de Motivación, está relacionado directamente con la la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”, según la correlaciones 12 de Spearman de 0.739, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo. Se acepta la relación Clima Organizacional en la dimensión de Motivación y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE. “Bartolomé Herrera”.



### 4.3. Discusión de Resultados

Luego de realizar la sistematización de los resultados del proceso de recojo de información por medio del programa SPSS 18 sobre el trabajo de investigación, para determinar la Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria en la Institución Educativa “Bartolomé Herrera” 2014, se ha determinado lo siguiente:

- El Clima Organizacional en sus 11 dimensiones se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 16, y la correlación de Spearman de 0.715, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo en un 100%, por las características y conducta que presenta el personal docente, el cual se confirma por lo señalado por Gilks (1988 citado en Volgering, 1998), Que el “Clima es como una etiqueta distintiva de cada organización. Por lo tanto las organizaciones tienen su clima en específico y esto estará determinado por múltiples factores, los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados.” y que se observa en sus 11 dimensiones, además lo señalado por Gibson y otros (1996) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: *“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”*. esto se contrasta con la investigación realizada por Sotomayor, Flor. (2012). en la tesis “Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua”. Que Concluye: Existe una alta relación significativamente alta y

positiva entre el Clima Organizacional respecto a la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, que permite inferir que a mayor Clima Organizacional que perciban los trabajadores mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado Clima Organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral, existiendo una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

- La dimensión Liderazgo se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 3, siendo la correlación de Spearman 0.715, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo, en un 100%, de este modo que el Liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes en la medida que estos perciban que sus esfuerzos favorecen el clima organizacional, concordante con lo mencionado por Litwin y Stinger (1968) quien sostiene que “Los estilos de conducta del líder y sus efectos diferenciales sobre las percepciones del clima y respuestas conductuales, son factores determinantes primarios del clima organizacional”
- La dimensión Innovación se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 4, siendo la correlación de Spearman 0.715, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo, en un 95,5%, donde la Innovación se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes cuando perciban la mejora de condiciones laborales como los materiales, equipos y procesos como hacer cosas nuevas sean medios para mejorar las condiciones de enseñanza según lo acotado por Thomson (1980) “Que una organización será innovadora cuando desarrolle un clima apto para la innovación y el cambio”.

- La dimensión Recompensa se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 5, siendo la correlación de Spearman 0.842, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo, en un 100%, donde la Recompensa se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes cuando reciben que su comportamiento y sus responsabilidades laborales permiten la generación de estímulos y/o reconocimiento sobre su esfuerzo docente por parte de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, autoridades, padres de familia y comunidad en general, hechos que motivan y refuerzan un clima organizacional favorable para el logro de objetivos, y acciones que se fundamenta en lo vertido por Schneider (1975) Las Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse, que refuerza lo señalado por Astoquipan (2011) “El Clima Organizacional es el “Conjunto de percepciones que tiene todos sus miembros de una organización respecto a su entorno laboral”.
- La dimensión Confort se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 6, siendo la correlación de Spearman 0.511, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo, en un 76,2%, donde el confort se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes cuando perciben que existe un ambiente físico, sano y agradable en el clima organizacional, el cual se confirma con lo señalado por Pone y Pugh (1976) Que considera al “El clima como una manifestación objetiva de la estructura organizacional y se forma porque sus miembros están en puestos a las características de las estructuras comunes de una organización y como resultado de esta exposición tienen percepciones similares sobre la estructura pero sobre todo las conductas y actitudes sobre el confort”.

- La dimensión Estructura se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 7, siendo la correlación de Spearman 0.534, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo, en un 85,7%, donde la Estructura se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes cuyas normas, reglas y directivas e instrumentos hacen viable el desarrollo de sus labores docentes y métodos de enseñanza, el cual se confirma con lo señalado por Pone y Pugh (1976) Que considera al “El clima como una manifestación objetiva de la estructura organizacional y se forma porque sus miembros están en puestos a las características de las estructuras comunes de una organización y como resultado de esta exposición tienen percepciones similares sobre la estructura pero sobre todo las conductas y actitudes sobre el confort”.
- La dimensión Toma de Decisiones se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 8 siendo la correlación de Spearman 0.602, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo, en un 87%, donde la Toma de Decisiones se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes, y analiza qué la Institución Educativa “Bartolomé Herrera” delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos que requieren para valorar distintas opciones, así también las consecuencias de cada decisión, que influirá en el comportamiento del personal docente que puede percibir situaciones que afecte su normal desenvolvimiento por las decisiones tomadas, el cual se confirma con lo señalado por Gore (2007) que señala. “Las decisiones conducen a la estructura colectiva de las actividades y a la formación del medio ambiente de un conjunto de individuos, de modo que pueden colaborar a los beneficios con un costo razonable. Más adelante, indica que un modelo para la toma de decisiones es un mecanismo colectivo para responder a una situación que requiere acción, o al menos,

preocupación. Y puede afectar el clima organizacional, lo que se ajusta a lo señalado por Segredo y Pérez (2007) Que señala “El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones”.

- La dimensión Comunicación Organizacional se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 9 siendo la correlación de Spearman 0.770, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo, en un 100%, donde la comunicación se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes, cuyos procesos comunicativos existentes que facilitan a los docentes ser escuchados, lo que facilita la integridad de sus miembros, con el fin de que se cumplan con sus labores docentes y métodos de enseñanza, el cual se relaciona por lo señalado por Fernández (1991) Que señala “Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus empleados, ya que “cumple con importantes funciones en las organizaciones, principalmente en lo que se refiere a los procesos de producción, innovación y mantenimiento” y concuerda con lo señalado por Domínguez (2011) Los estudios organizacionales se han vuelto de un interés especial para aquellos que pretenden entender el interior de las empresas, la cual requiere de un conjunto de factores que le permiten a la misma el éxito, dentro de estos factores de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa, hechos que se refuerza a lo definido por Hellriegel (1974): Que define al Clima organizacional “Como un conjunto de atributos percibidos de una organización y/o sus subsistemas, o ambos, que puedan ser inducidos de forma que la organización y/o sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno”.

- La dimensión Remuneración se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 10 siendo la correlación de Spearman 0.588, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo, en un 83,9%, donde la Remuneración se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes, dado que el sueldo y beneficios percibido por los docentes está de acuerdo a la calidad de vida y canasta familiar del país, lo que les permite tener una seguridad económica favoreciendo al cumplimiento con sus labores docentes y métodos de enseñanza, a los alumnos de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera” el cual se confirma con lo señalado por el **Planteamiento del Value Profit Chain**: (2002; citado por Goncalves 2000). Los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en compradores leales y haciendo de embajadores de la empresa. Esto se traduce en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular más al trabajador. Este se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc.”
- La dimensión Identidad se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 11, siendo la correlación de Spearman 0.622, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo, en un 84,8%, donde la Identidad se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes, dado que la condición percibida por los docentes denota un sentimiento de pertenencia compartiendo los objetivos personales con la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, y su cultura, lo definido por Carvajal (2000), el concepto de clima laboral es también una parte natural de la cultura más profunda dentro de la organización. Este

determina la manera en que el trabajador percibe su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción. El clima no se puede ver ni tocar, pero existe y afecta a todo lo que pueda suceder en la empresa; por lo tanto, un clima estable significa una inversión a largo plazo. El cual se confirma por Denison (1996), que considera que ambas definiciones equivalentes representan perspectivas claramente distinguibles. Así, mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento. Señalando además que el clima se puede incardinar en la órbita de la cultura.

- La dimensión Conflicto y Cooperación se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 12, siendo la correlación de Spearman 0.893, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo, en un 93,8% donde el Conflicto y Cooperación se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes, cuyas actividades laborales es percibida por los docentes denota una amenaza al orden u oportunidad para identificar problemas y resolverlos. Situación que refiere el nivel de colaboración de los docentes y por otra parte el apoyo en forma material y humano por parte de la de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, factor vertido por. De Janasz, Dowd & Schneider (2009), al indicar que el conflicto puede ser “Positivo” o “Negativo”, el primero es funcional y apoya o beneficia los objetivos principales de la persona u organización, esto sucede cuando el objetivo lidera mejores decisiones, creatividad, y soluciones de innovación a problemas de larga data. Mientras que el conflicto negativo es disfuncional y dificulta el desempeño del individuo o de la organización y su habilidad para obtener sus objetivos, A lo que se adhiere a lo señalado en la propuesta por Litwin y Stringer (1968, citado Sims y Laffoyette, 1975), para esta línea de aproximación, y que define al clima organizacional como: “Un conjunto de propiedades medibles

del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por las personas quienes hacen vida y trabajan en este ambiente, y que tienen influencia sobre la motivación y el comportamientos de estas”.

- Está probado que la dimensión Motivación se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**, según se observa en la tabla 13 siendo la correlación de Spearman 0.739, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables y siendo significativo, en un 100% donde la Motivación se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes, dado que el ambiente que se vive dentro de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera” en un momento determinado; puede resultar agradable o desagradable trabajar; que se percibe ya sea de orden interno o externo, influyen en el comportamiento y actitudes que demuestra un compromiso con las tareas a fin de asegurar la calidad de enseñanza, hecho que se confirma por lo vertido por. (Chiavenato I.2000) “El clima organizacional que depende del grado de motivación de los compañeros. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral”



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente investigación, nos ha permitido demostrar y concluir que El Clima Organizacional en sus 11 dimensiones se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo **Medianamente Satisfecho**.

1. Se ha demostrado en la presente investigación, que la dimensión Liderazgo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo Medianamente Satisfecho.
2. Respecto a la dimensión Innovación se ha comprobado que existe relación significativamente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo Medianamente Satisfecho.
3. Se ha demostrado, que la dimensión Recompensa se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo Medianamente Satisfecho.
4. Se ha comprobado que la dimensión Confort se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo Medianamente Satisfecho.
5. Respecto a la dimensión Estructura se ha comprobado que existe relación significativamente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel

- Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo Medianamente Satisfecho.
6. Se ha probado, que la dimensión Toma de Decisiones se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo Medianamente Satisfecho.
  7. Se ha demostrado, que la dimensión Comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo Medianamente Satisfecho.
  8. Se ha demostrado, que la dimensión Remuneración se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo Medianamente Satisfecho.
  9. Se ha probado, que la dimensión Identidad se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo Medianamente Satisfecho.
  10. Se ha comprobado, que la dimensión Conflicto y Cooperación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo Medianamente Satisfecho.
  11. Se ha demostrado, que la dimensión Motivación se relaciona significativamente con la satisfacción Laboral, del Personal Docente del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera”, en el año 2014 siendo Medianamente Satisfecho.
  12. Se demostrado que la variable del Clima Organizacional - en sus 11 dimensiones: Liderazgo, Innovación, Recompensa, Confort, Estructura, Toma de Decisiones, Comunicación, Remuneración, Identidad, Conflicto - Cooperación y Motivación, está relacionado directamente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE.

“Bartolomé Herrera”, según la correlación de Spearman en 0,715, representando ésta una **ALTA** correlación de las variables.

13. Se concluye que la Gestión de la IE. “Bartolomé Herrera” requiere mejorar y consolidar el Clima Organizacional y por ende la Satisfacción Laboral con el fin de brindar y alcanzar un servicio educativo de calidad.

## 5.2 Recomendaciones

1. Organizar cursos de capacitación sobre Clima Organizacional, tanto en la inducción, Re-inducción y entrenamiento durante el primer trimestre del año y en forma continua jornadas de reflexión sobre el Buen Desempeño Docente, con la finalidad de mantener un buen clima laboral favorable y brindar el servicio prometido, en forma precisa, conforme a la Ley y Reglamento de la Ley del Profesorado N° 24029 y su modificatoria Ley N° 25212
2. Organizar cursos de capacitación sobre Satisfacción Laboral, en base a la cultura organizacional y valores practicados, las condiciones de trabajo, las expectativas, retos trazados, beneficios decretados por el sector educación y relaciones interpersonales con la finalidad de que el personal brinde en forma eficiente, eficaz y efectiva el servicio prometido. Conforme a los deberes y derechos de la Ley y Reglamento de la Ley del Profesorado N° 24029 y su modificatoria Ley N° 25212
3. Promover el mejoramiento continuo del Clima Organizacional, que conduzca a la optimización de los procesos para la Satisfacción Laboral de los Docentes. Y obtener la máxima eficiencia del sistema educativo.
4. Evaluar y medir constantemente el Clima Organizacional, en sus 11 dimensiones:
  - Liderazgo, con buenas prácticas de liderazgo.
  - innovación nuevas técnicas de enseñanza y uso de tecnología.
  - Recompensa con generación de estímulos.

- Confort con mejoras de condiciones de trabajo.
  - Estructura con normas y procedimientos claros y simples.
  - Toma de Decisiones, coherentes y equitativas.
  - Comunicación continua y permanente.
  - Remuneración de acorde a la capacidad presupuestal del gobierno central.
  - Identidad con sentimiento de pertenencia a la institución.
  - Conflicto y Cooperación para reducir las debilidades y aumentar las fortalezas.
  - Motivación para fortalecer el compromiso con las tareas y la organización
- Acciones que deben mantener un clima organizacional favorable a fin de garantizar la Satisfacción Laboral de los Docentes y elevar la Calidad de enseñanza utilizando para ello diferentes, Estrategias de la Gestión Administrativa Pos Moderna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, G. (1992). El constructo "*Clima organizacional*" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional* Vol., 11 N°. 1 y 2.
2. Álvarez, V; y Valverde, S. (2001). "*La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*". Abril-Agosto. Perú.
3. Argyris, C. (1958). "*Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank*". *Administrative Science Quarterly*.
4. Armengol Carmen &, Delgado Manuel & Bris Mario, (2006). "*Procesos de cambio en los centros educativos a partir de evaluaciones externas*" Centro de Investigación y Documentación Educativa –ESPAÑA (Spain) pag. 56.
5. Astoquipan (2011). "*Clima Organizacional: Las empresas compiten por ser mejores*".
6. Barraza, M; & Ortega, M. (2009). "*Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento*". Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación Educativa, Veracruz, México.
7. Bravo, M.J., Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró y F. Prieto (Eds.). "*Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto*". España: Ed. Síntesis S.A. 343-394.
8. Brunet, L. (1999). "*El Clima de trabajo en las organizaciones*". México.
9. Carvajal, G. (2000). "*Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*".
10. Calero, M. (1999). "*Técnicas de estudio e Investigación*". Perú.
11. Carrasco, S. (2006). "*Metodología de la Investigación Científica*". Perú.
12. Carril, L; y Rosales, D. (2007). "Relación entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESVICSA S.A. LTDA".

De la ciudad de Trujillo [Tesis Profesional de Psicología]. Escuela de Psicología Universidad César Vallejo.

13. Casanova, M Antonia Giroux. H. A (2009). *“Manual De Evaluación Educativa”*, 5ª edición, Barcelona, Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
14. Castro, R. (2002) *“Didáctica Universitaria”*. Perú.
15. Contreras, K. (2011). *“Clima Organizacional y Desempeño de la Gestión Directiva en Docentes”*. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Iquitos–Perú.
16. Cortés, N. (2009). *“Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón”*. Xalapa, Ver., México.
17. Chandler, A. D. (2003). *“Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise”*. New York: Beard Books.
18. Chiavenato, I. (2000). *“Administración de Recursos Humanos”*. Colombia.
19. Chiavenato, I. (2007). *“Administración de Recursos Humanos”*. México
20. Churden, H. y Sherman, A. (1982). *“Administración de Personal”*. México. Editorial Continente.
21. Churden y Sherman. (1987). *“Administración del Personal”*. México, Compañía editorial continental. S.A.
22. Davis, K; & Newstrom, J. (1993). *“Comportamiento Humano en el Trabajo”* 8a.edic. México: McGraw-Hill.
23. De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). *“Administración de recursos humanos”*. México: Limusa.
24. Decreto Supremo N° 007-2007-ED. *“Creación del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente, responsable de desarrollar las acciones conducentes a mejorar la formación en servicio de los profesores de las instituciones educativas públicas a nivel nacional”*.

25. De Frutos, J; González, P; Peña, J; & Riesco, M. (2007). "*Condiciones de trabajo y satisfacción laboral de los docentes en las escuelas católicas de Madrid - Educación y Futuro*".
26. Dessler. (1993). "*Clima Organizacional*". México.
27. Domínguez, D. (2011). "*La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa*". Madrid, España: Visión Libros.
28. Edel, N; García, S; & Casiano B. (2007). "*Clima y Compromiso Organizacional*". Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo Recuperado el 27 septiembre 2013 de <http://eumed.net/libros/2007c/>.
29. Elvis López Díaz. (2013). "*El clima organizacional. Obtenido de El clima organizacional*".
30. Esteve, J. (1984). "*Profesores en conflicto*". Madrid: Narcea.
31. Fernández A (2004). "*Clima Organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay*". Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2(2).  
<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf>.
32. Fernández, C.C. (1991). "*La comunicación en las organizaciones*", Trillas, México D.F.
33. Fuentes, L. (2007). "*Incidencia de la satisfacción laboral docente y el ambiente de aula en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios*". Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
34. Furnham, A. (2001). "*Psicología organizacional*". México: Oxford University Press.
35. Flores García Rada, J (1992). "*El Comportamiento Humano en las Organizaciones*". Lima: Universidad del Pacífico.
36. Gavin, J. P. (1975). "*Organizational climate as a function of personal and Organizational*" variables, j. of Applied psychology, 60, pp. 135-139.

37. Garin, J. (1996). *“Categorías de gestión relevantes para las Instituciones de Formación Docente”*. Venezuela.
38. García, F. (1997). *“Organización escolar y gestión de centro educativos”*. Málaga, España: Aljibe.
39. Gimeno, X. (2004). *“Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina”* (Bahía- Brasil).
40. Goncalves, A. (2000). *“Fundamentos del clima organizacional”* Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
41. Goncalves, G. (2001). *“Dimensiones del clima organizacional”* Perú.
42. Gomes, A. V, Palafox, A.G. (2014). *“Ética: La persona y la generación de riqueza en la empresa”*, grupo editorial patria – México.
43. González, N. (2008). *“Prevalencia del estrés en la satisfacción laboral de los docentes universitarios”*. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social.
44. Gordillo, M. (1988). *“La satisfacción personal del profesor: consecuencias para la orientación educativa”*. En A. Villa. (Coord.). *Perspectivas y problemas de la función docente*. Madrid: Narcea.
45. Grajales, T. (2000). *“Estudio de la Validez Factorial de Maslach Burnout Inventory versión Española en una Población de Profesionales Mexicanos”*. (Citado 27 septiembre 2013), de <http://www.tagnet.org/autores/monografias/mono.htm>.
46. Gibson, J., (1996). *“Las organizaciones”*, (8a ed.). Mc Graw Hill, Madrid.
47. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, Jr. (1984). *“Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos”*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill, 2001.
48. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, Jr. (1992). *“Organización: Unidad social coordinada conscientemente”* 3ra Edición (México, McGraw Hill).



49. Gore E. (2006). "*Aprendizaje y Organización: Una Lectura Educativa de Teorías de la Organización*". Editorial Granica, S.A. Argentina.
50. Guillén, G; & Guil, B. (2000). "*Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*". México: Ed. McGraw-Hill.
51. Hall, R. H. (1996). "*Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
52. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "*Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance*", 16, 250-279.
53. Heskett, James L., W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger. (2003). "*The Value Profit Chain Harvard Business School Teaching Note*" 686-120.
54. Hellrieger y Slocum (1974). "*Organizational climate: Measures, research and contingencies academy of management journal*" 17, 225-280.
55. Hellriegel, D; Slocum, J. (1999). "*Comportamiento organizacional*". México: International Thomson Editores.
56. Howe, J.G. (1977). "*Group climate: An exploratory analisis of construct validity*". Organizational Behavior and Human Performance 19, 106-125.
57. Huamán, A, Izquierdo, E. & López, M (2010). "*Propuesta de metodología para medir el clima organizacional para empresas mineras: Caso compañía minera Raura*". Tesis para obtener el grado de magister en organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN, Lima. Perú.
58. Ivancevich, J. M. (1992). "*Human Resource, Management*": Foundation personnel, irwini homewdod.
59. James y Jones (1974). "*Organizational climate: A review of theory and research. Psychological*" bulletin, 81, 1096-1112.
60. Joannesson, R. E. (1973). "*Some problems in the measurement. Of organizational climate. Organizational Behavior and Human Performance*" 10, 118-144.

61. Kangis, P. & Gordon, W. (2000). "*Organizational climate and corporate performance anempirical investigation. Mangament decisión 2000*". Obtenido de la base de datos EBS CoHost Academysearch elite.
62. Koontz Harold y Weihrich Heinz, (2004). "*Administración Un Perspectiva Global*", 12a. Edición McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.
- 63 Lamoyi, C. (2006). "*Clima organizacional: Esc. Secundarias Tabasco*". España.
- 64 Leavitt, Harold J. (1972). "*Psicología para Administradores: uma introdução a indivíduos e apares de grupos de pessoas em organizações. Tradução Octavio Mendes Cajado*". São Paulo: Cultrix.
65. Ley N° 24029 Ley del Profesorado.
66. Ley del código de ética de la función pública.
67. Litwin y Stringer (1968). "*Motivation and organizational climate Division of Research, Graduate School of Business Administration*", Harvard University, Boston.
68. Litwin, G. y Stinger, H. (1978). "*Organizational Climate*", Simon & Schuster, N.Y, 1978.
- 69 Lickert (1974). "*La organización*", Nueva York.
70. Lauffat, E (2015). "*Administración: Fundamentos del proceso Administrativo*" (4ta Ed.) Buenos Aires: Cengage Learning Editores.
71. Management Sciences for Health (2002). "*Cómo crear un clima de trabajo que motive al personal y mejore su desempeño*". En: Actualidad Gerencial, 11(3), 1-22.
72. Martín, B. M (1999). "*Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. Educar*", 27(2), 103-107.
73. Martín y Colbs. (2002). "*Clima organizacional*". México.
74. Martin, J. (2002). "*Organizational culture*", mappingtheterrain. EEUU
75. Martínez, L. (2010). "*Clima Organizacional*".

76. Martínez, S. (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.
77. Morán, E.T. y Volkwein, F. (1992). "The cultural approach to the formation of organizational climate". *Human Relations*, 45, 19-47.
78. Münch, L. (2011). "Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI". México: Trillas. Págs. 84-88.
79. Olivares J; Quintana M; Chuy J; & otros. (2006). "Satisfacción laboral de docentes universitarios del Departamento Académico de Clínica Estomatológica". *Rev. Estomatol. Herediana*.
80. Peña, C. (2005). "Diseño de un Instrumento para caracterizar el Clima Organizacional en Unidades académicas de la Universidad de Colima". México.
81. Piña, C. (2007). "Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario Cecilio Ruiz de Zárate. Provincia de Cienfuegos". Cuba.
- 82]. Pane y Pugh (1976). "Organizational structure and climate. In M.D. Dunnette (ed.) *handbook of industrial and organizational psychology*". Chicago: Rand McNally 1976, 1125-1172.
83. Pritchard, R. P., Karasick, B. W. (1973). "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction". *Organizational behavior Human Performance*, 9 pp. 126-146.
84. Reddin, W (2004). "Gestión del Clima Organizacional para mejora de la efectividad". *Revista nueva empresa*, 121: 77-82.
85. Reglamento de la Ley del Profesorado N° 24029 y su modificatoria Ley N° 25212.
86. Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED Lineamientos denominados "Marco de Buen Desempeño Docente para Docentes de Educación Básica Regular".

87. Robbins Stephen y Coulter Mary, (2005) "*Administración*", Octava Edición, de Pearson Educación, 2005, Pág. 8.
88. Robbins, S.P. (1998). "*Comportamiento Organizacional*". México: Prentice Hall, Octava edición.
89. Robbins Stephen y Jude Timothy, (2013). "*Comportamiento Organizacional*". Pearson Education –Prentice.
90. Rodríguez, F. (2002). "*Características Psicosociales de los trabajadores de la región de salud de Huancavelica frente a la prevención de la violencia familiar*" Tesis Profesional de Psicología]. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
91. Rodríguez, M. (1996). "*Relaciones Humanas*" México.
92. Sánchez, H; y Reyes, C. (2007). "*Metodología y Diseños en la Investigación Científica*". Perú.
93. Sánchez, J. (2005). "*Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades*" [Tesis Grado de Magister en Administración con mención en gestión empresarial]. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
94. Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. (2007). "*El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos*" INFODIR. 2007[citado 4 Junio 2008]. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima\\_organizacional\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_sistemas\\_organizativos.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc).
95. Suarez, C. (2000). "*Cultura y Clima Organizacional*". Perú.
96. Stoner, James A. F., et al. (1996). "*Administration*". (6ª Ed.). México: Pearson Educación.
97. Chneider, B. (Ed.) (1990). "*Organizational Climate and Culture*". San Francisco: Jossey-Bass.

98. Schneider, B. y Hall, D.T. (1972). "*Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. Journal of Applied Psychology*", 56, 447-455.
99. Tagiuri, R. (1968). "*The concept of organizational climate*". En TAGIURI, R.; LITWIN, G.H. (eds.). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard Business Administration.
100. Toro Álvarez, F (2009). "*Clima Organizacional*", Colombia: CINCEL.
101. Torres Valencia Olivia Sughey. (2007). "*Investigación de Campo - Insatisfacción Laboral*".
102. Uribe, J. (2015). "*Clima y ambiente organizacional, trabajo, salud y factores psicosociales*" Ed. Manual Moderno S.A.
103. Woodman, R. W. y King, D. C. (1978). "*Organizational climate: Science or folklore*" *Academy of Management Review*. 3, 816-826.