



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL
INGEMMET**

PRESENTADA POR

LUIS ALBERTO CHUQUIHUACCHA RODRIGUEZ

BRENDA ASTRID AJAIRA NIEVES SALAS

ASESORA

SONIA ESTHER MOTTA REYES

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

La autora permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL
INGEMMET**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:
LUIS ALBERTO CHUQUIHUACCHA RODRIGUEZ
BRENDA ASTRID AJAIRA NIEVES SALAS**

**ASESOR:
MAG. SONIA ESTHER MOTTA REYES**

LIMA, PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios, porque siempre está presente en mi vida.

A mi familia porque son la motivación más importante de mi vida.

A mi abuela Blanca y mi madre Cecilia, por el soporte brindado.

A Dios, por ser mi guía y fortaleza durante el desarrollo de esta investigación, porque sin él este logro no sería posible

A mi familia porque siempre han estado a mi lado brindándome su apoyo y aliento para alcanzar cada meta trazada.

AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos académicos a nuestra asesora metodológica, Mg Sonia Esther Motta Reyes, quien desde un inicio nos dedicó su tiempo, esfuerzo y nos supo orientar en el desarrollo de la presente investigación.

Al Instituto de Investigación de la USMP, por el apoyo recibido durante el desarrollo de la metodología de investigación, en especial a la Lic. Rocío Zevallos.

Al Instituto Geológico Minero y Metalúrgico – INGEMMET, por contribuir con su personal en la realización de este estudio, en especial, al Dr. Javier Nieves, por su valioso tiempo y apoyo en la recolección de datos.

Finalmente, a todas las personas involucradas de manera indirecta en la realización de la presente investigación.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	vi
Índice de Tablas.....	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Formulación del Problema	16
1.3 Objetivos de la investigación.....	16
1.4 Justificación e Importancia.....	17
1.5 Limitaciones	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Bases teóricas.....	29
2.2.1 Clima Organizacional	29
2.2.2 Satisfacción laboral	39
CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES	59
3.1 Hipótesis	59
3.2 Variables de la Investigación	59
3.3 Matriz de Coherencia	59
3.4 Matriz de Operacionalización de Variables	60
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	67
4.1. Diseño metodológico.....	67
4.2 Población y muestra.....	67
4.3. Instrumentación.....	70
4.4. Procedimiento	78
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	79
5.1. Resultados de la investigación.....	79

5.2 Discusión de Resultados.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
Conclusiones	89
Recomendaciones	90
REFERENCIAS.....	91
APÉNDICES	100
Apéndice 1. Instrumento	100
Apéndice 2. Instrumento	102
Apéndice 3. Tabulación de Datos	104
Apéndice 4. Organigrama Estructural del INGEMMET	112

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de Tablas

Tabla 1. Valores Absolutos y Porcentuales de la Población	68
Tabla 2. Valores Absolutos y Porcentuales de la Muestra.	70
Tabla 3. Escala de Clima Laboral (CL- SPC).....	71
Tabla 4. Escala de Satisfacción Laboral (SL- SPC).....	72
Tabla 5. Fiabilidad de escalas - Análisis de consistencia interna.....	73
Tabla 6. Varianza Total Explicada- Clima Organizacional	74
Tabla 7. Varianza Total Explicada- Satisfacción Laboral	76
Tabla 8. Determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET.	79
Tabla 9. Determinar el impacto de la autorrealización profesional en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET	80
Tabla 10. Determinar el impacto del involucramiento personal en la satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET	80
Tabla 11. Conocer el impacto de la supervisión en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.	81
Tabla 12. Determinar el impacto de la comunicación en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.	82
Tabla 13. Conocer el impacto de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET	83

Índice de Figuras

Figura 1. El desempeño conduce a la satisfacción.	43
Figura 2. Teoría de la motivación, basada en las características del trabajo.....	51
Figura 3. Jerarquía de las necesidades de Maslow.	54

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET.

El diseño utilizado fue de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo.

La muestra estuvo conformada por 162 trabajadores contratados bajo la modalidad CAS y CAP que laboran en la sede central, ubicada en la Av. Canadá N°1479, San Borja – Lima Metropolitana. Para la recolección de datos se utilizó dos instrumentos: Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SP (1999) formado por 50 y 36 ítems cada uno.

Se encontró como resultados que existe correlación significativa directa con un nivel de intensidad moderado ($r=0,408^{**}$, $p=0,000$) entre las variables Clima organizacional y Satisfacción Laboral. Asimismo, se pudo apreciar una correlación significativa entre las dimensiones del clima organizacional y la variable satisfacción. Además, se encontró relación altamente significativa entre las dimensiones autorrealización ($r=0.408^{**}$, $p=0.000$), Involucramiento ($r=0.491^{**}$, $p=0.000$), supervisión ($r=0.468^{**}$, $p=0.000$), comunicación ($r=0.466^{**}$, $p=0.000$), y condiciones laborales ($r=0.472^{**}$, $p=0.000$) con la satisfacción laboral.

Por lo tanto, se concluye que a mejor clima organizacional que perciban los trabajadores mayor satisfacción laboral.

Palabras clave: Clima Organizacional y Satisfacción laboral

ABSTRACT

The present research aimed to determine the organizational climate impact on job satisfaction in INGEMMET workers. The design used was of a correlational type with a quantitative approach.

The sample was made up of 162 workers contracted under the modality CAS and CAP working at the headquarters, located at Av. Canada No. 1479, San Borja - Metropolitan Lima. Two instruments were used to collect data: Sonia Palma Carrillo CL-SP Organizational Climate Scale (2004) and Sonia Palma SL - SP (1999) Satisfaction Scale. Formed by 50 and 36 items each.

*Finally, we found that there is a direct correlation with a moderate intensity level ($r = 0.408^{**}$, $p = 0.000$) between the variables Organizational Climate and Work Satisfaction. Likewise, a significant correlation could be observed between the dimensions of the organizational climate and the variable satisfaction. In addition, a highly significant relationship was found between self-realization dimensions ($r = 0.408^{**}$, $p = 0.000$), Involvement ($r = 0.491^{**}$, $p = 0.000$), supervision ($r = 0.468^{**}$, $p = 0.000$), communication ($r = 0.466^{**}$, $p = 0.000$), and working conditions ($r = 0.472^{**}$, $p = 0.000$) with job satisfaction.*

Therefore, it is concluded that the better the organizational climate the workers perceive greater job satisfaction.

Keywords: *Organizational Climate and Job Satisfaction.*

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado caracterizado por la alta competitividad y la búsqueda constante del éxito, ha llevado a las organizaciones a rediseñar sus estrategias enfocándose en mejorar la calidad laboral de los trabajadores con el objetivo de que estos se encuentren satisfechos y puedan tener un mejor rendimiento, y así la organización pueda alcanzar altos niveles de eficiencia.

La presente investigación busca determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET. Este estudio es clave, porque busca conocer cómo se encuentra el factor humano respecto a las condiciones físicas y operacionales que le brinda la empresa, y a la vez detectar ciertos factores que podrían estar afectando el desarrollo organizacional.

El presente estudio consta de cinco capítulos que exponen y explican cada una de las partes que conforman la investigación. A continuación, se detalla el contenido de cada uno de ellos:

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación que explica el propósito de realizar la investigación.

En el Capítulo II, se señala la fundamentación teórica, basado en antecedentes de ámbito nacional e internacional y bases teóricas para determinar la estructura de la investigación.

En el Capítulo III, se presenta la hipótesis, variables, matriz de coherencia y matriz de operacionalización de variables.

En el Capítulo IV, se describe la metodología, donde se presenta el diseño, población y muestra, instrumentos, técnica de análisis y procedimiento.

En el Capítulo V, se presentan los resultados y la discusión de los mismos, presentándolos en función a los objetivos establecidos previamente, buscando así dar respuesta a cada planteamiento.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones, las referencias consultadas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En los últimos años los cambios que se han generado a nivel mundial (social, económico, político, cultural, entre otros) han llevado a las organizaciones a rediseñar sus procesos, orientándolos a satisfacer las necesidades de los trabajadores. Por lo tanto, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en entender la conducta de sus empleados con el fin de contar con un personal altamente calificado que le permita a la empresa alcanzar el éxito organizacional y diferenciarse de la competencia.

A nivel internacional, a través de una encuesta realizada el año 2014 por el Euro Barómetro, los países con satisfacción laboral más baja fueron: Grecia (16%), Croacia (18%), España (20%), Italia (25%) y Bulgaria (31%). Esto se generó debido al exceso de trabajo, a las largas jornadas laborales y al estrés que presentaban los trabajadores. (Universidad España, 2014, citado en Saucedo & Peña, 2015).

En cuanto a la satisfacción laboral, Sonia Palma, (2004) menciona que cada vez es más creciente el estudio de esta variable, debido a que resulta un buen indicador del funcionamiento organizacional de una empresa y representa para la sociedad un referente de los estándares de calidad de vida.

Al respecto, Saucedo & Peña (2015) señalan que los cambios constantes que hay dentro de una organización generan estados de inestabilidad, confusión, incertidumbre, ocasionando que los empleados no se encuentren satisfechos y manifiesten comportamientos como: faltar al trabajo, bajo rendimiento, desinterés o falta de motivación, sentimientos de maltrato, renuncia, etc. Por esta razón, es necesario que hoy en día las empresas sean más conscientes de la importancia de las mejoras en los lugares de trabajo.

Según los resultados del estudio realizado por Randstad Workmonitor aplicados a 45.158 personas en 27 países durante el año 2010 señala que, los empleados españoles más satisfechos son: los que superan los 55 años, los trabajadores con un nivel educativo más bajo y los empleados que trabajan para el Gobierno u Organizaciones no Gubernamentales.

A pesar de que España mantiene niveles de confianza por debajo de otros países, y menos posibilidades de encontrar un nuevo empleo, hasta un 65,4% de españoles reconocen estar satisfechos con su trabajo. La cifra está tan solo algo por debajo de la media internacional, donde el nivel de satisfacción llega al 67,4%. (Diario Exterior de España, 2011).

A nivel nacional según la encuesta de satisfacción laboral realizada por Supera, *“Casi la mitad de los empleados no se encuentra feliz en su centro de trabajo, lo cual podría afectar su compromiso frente a las tareas encomendadas”*.

El estudio se realizó durante los meses de abril y junio del 2014 en Lima, Arequipa y Chiclayo. La muestra estuvo conformada por 1,500 colaboradores de primera, segunda y tercera línea de los sectores Minería, Banca, Retail, Telecomunicaciones y servicios.

Los resultados indicaron, que el 45% de personas admitieron no sentirse feliz en su centro de labores debido a problemas vinculados con el clima de trabajo. Por otro lado, el 52% de encuestados afirmó sentir que sus ideas y opiniones son “poco valoradas” en la empresa donde trabajan, en contraparte con el 7% que considera “muy valoradas” sus propuestas. Diario Gestión (18 de agosto del 2014).

Diario Gestión (28 de octubre del 2014) señala que una encuesta laboral se debe realizar en una misma fecha cada año, para así demostrar el compromiso de la empresa respecto al feedback de los empleadores. Así mismo, sostiene que *“...un estudio de clima es una herramienta muy efectiva para monitorear cómo las personas y la cultura se alinean a la estrategia de la empresa y facilitan su ejecución.”*

Las organizaciones buscan ser más competitivas, utilizando el recurso humano como pieza clave para hacer frente a las demandas del mercado. En ese sentido, se ha demostrado que un correcto rendimiento por parte del personal marca la diferencia en el funcionamiento de una organización, lo que hace importante establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas, buscando que estos se comprometan con los objetivos de la organización y optimicen su desempeño.

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones se preocupan en tener una mejor gestión organizacional a través de la mejora del factor humano, a diferencia de décadas atrás donde solo se le veía al hombre como una máquina que solo producía resultados y que era motivado solo con incentivos salariales sin darle importancia a lo que podía sentir.

Para las organizaciones el clima organizacional es un mecanismo importante, que sirve para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que tienen relación directa en la satisfacción de los trabajadores, el cual se ve reflejado en los resultados.

Soberanes & De la Fuente (2009) indican que es importante medir el clima organizacional, ya que es un factor que influye en el comportamiento de los trabajadores, a través de la imagen que se forman de las condiciones laborales.

Asimismo, Bris (2000) señala que el ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes en los procesos de gestión y de cambio, por lo que esta variable es de gran relevancia para el cumplimiento de los objetivos.

El Instituto Geológico Minero y Metalúrgico - INGEMMET, es un Organismo Público Técnico Descentralizado del Sector Energía y Minas del Perú, con personería jurídica de derecho público interno, autonomía, técnica administrativa y económica, fue creado el 15 de agosto de 1979 y nace como resultado de la fusión del Instituto de Geología y Minería (INGEOMIN) con el Instituto Científico y Tecnológico Minero (INCITEMI).

INGEMMET, cuya misión es obtener, conservar y difundir la información geológica y fomentar la investigación minera y metalúrgica y que tiene entre sus funciones la de conformar, administrar y mantener permanentemente actualizado el Sistema de Información Básica para el Fomento de la Inversión Minera, poniendo a disposición de los inversionistas nacionales y extranjeros toda la información que forma parte del mismo, así como realizar el Inventario Nacional y Regional de los Recursos No Renovables. Su domicilio legal sito en Av. Canadá N° 1470, San Borja, Lima 41.

El 21 de febrero de 2007, se aprobó la fusión del Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero (INACC) con el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET), bajo la modalidad de fusión por absorción, correspondiéndole al Instituto Geológico Minero y Metalúrgico INGEMMET la calidad de entidad incorporante en dicho proceso.

Transcurrido un promedio de diez años desde la fusión por absorción, se ha detectado que existe insatisfacción laboral por parte de los trabajadores, situación que pretende despertar la reflexión de los directivos del INGEMMET sobre las condiciones laborales y la forma cómo se desenvuelve el personal, considerando que estos factores son determinantes en el éxito del trabajo de toda organización.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables del comportamiento organizacional que, al establecer una relación entre ellas, nos permiten observar y determinar la relación causal.

1.2 Formulación del Problema

Problema General

- ¿Cuál es el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?

Problemas Específicos

- ¿Cuál es el impacto de la autorrealización profesional en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?
- ¿Cuál es el impacto del involucramiento personal en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?
- ¿Cuál es el impacto de la supervisión en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?
- ¿Cuál es el impacto de la comunicación en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?
- ¿Cuál es el impacto de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.

Objetivos específicos

- Determinar el impacto de la autorrealización profesional en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.
- Determinar el impacto del involucramiento personal en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.
- Conocer el impacto de la supervisión en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.

- Determinar el impacto de la comunicación en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.
- Conocer el impacto de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.

1.4 Justificación e Importancia

La presente investigación ha permitido conocer si el impacto del clima organizacional ha sido significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores de INGEMMET.

Al ser el clima organizacional un conjunto de percepciones sobre el ambiente laboral y al influir en el comportamiento de los trabajadores fue necesario que la organización conozca cómo se sienten los empleados y cuan comprometidos se encuentran, permitiendo establecer medidas correctivas y obtener un mejor clima organizacional y satisfacción laboral del personal.

Se buscó beneficiar a los trabajadores a través de capacitaciones y programas de intervención permitiendo mantener las fortalezas y corregir las deficiencias y/o debilidades de los mismos.

Además, se buscó promover los procedimientos que contribuyen en mejorar las relaciones personales en las entidades del sector público y establecer una comunicación más fluida entre los miembros de la institución.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación serán otorgados a los directivos de la organización, con el propósito de servir como fuente de información para el establecimiento de estrategias, acciones y políticas para fomentar un clima organizacional que permita generar una satisfacción laboral positiva entre el personal del INGEMMET.

A través de los resultados obtenidos, este trabajo ha buscado ser un estudio útil para servir de base para futuras investigaciones con las aplicaciones necesarias a nuevos contextos.

1.5 Limitaciones

- Existen pocos estudios relacionados a las variables estudiadas que se enfocan en el sector público.
- Acceso limitado a la Institución, ya que para realizar el trabajo de campo fue necesaria la autorización del Jefe de RRHH para poder tomar fotografías, filmar las actividades y encuestar a los trabajadores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En los últimos años se ha generado un gran interés en estudiar las variables: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, debido a la necesidad que tienen las empresas por satisfacer las necesidades de su personal, puesto que estos representan un recurso valioso; y son los que hacen posible los cambios y/o transformaciones que exige el entorno.

Cabe resaltar, que existen diversos estudios sobre ambas variables, que demuestran una variedad de conceptos y metodologías en base al punto de vista que tiene cada autor.

Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional, se hallaron los siguientes estudios:

Casana (2015) realizó la investigación titulada: “Clima organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy”. El diseño utilizado fue descriptivo- correlacional, teniendo como objetivo analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa azucarera. La muestra estuvo conformada por 174 trabajadores con un rango de edad de 20 a 60 años, ambos sexos, con un grado de instrucción mínima de Secundaria Completa, cuya relación laboral con la empresa es de estables y contratado, a quienes se les aplicó dos instrumentos: Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) y la escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SP (1999). Los resultados indicaron que existe correlación altamente significativa entre ambas variables de manera general entre los indicadores y los factores de satisfacción laboral ($r=0.544^{**}$, $p=0.000$).

Saucedo & Peña (2015) realizaron la investigación titulada: “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una industria papelera de Lima Este”. El diseño utilizado fue descriptivo correlacional, teniendo como objetivo analizar la relación que existe entre las variables: Clima Organizacional y Satisfacción laboral, los participantes fueron 212 trabajadores, a quienes se les aplicó dos instrumentos: escala de opciones CL – SPC y la escala general de satisfacción laboral. Los resultados indicaron que el 41% de los participantes manifiestan regular satisfacción hacia su trabajo y el 50 % indican que el clima organizacional se encuentra en un nivel promedio, concluyendo así, que existe relación significativa positiva entre clima organizacional y satisfacción laboral ($r=0.667^{**}$, $p=0.000$),

Millán & Montero (2017) realizaron la investigación titulada: “Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Oncorad de Chiclayo del 2016”. El diseño utilizado fue tipo observacional, nivel relacional y con enfoque cuantitativo, teniendo como objetivo establecer si existe relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral y determinar si se relacionan positivamente las dimensiones de ambas variables. La muestra estuvo conformada por 29 trabajadores, a quienes se les aplicó dos instrumentos: escala de clima organizacional (CL-SPC) la cual mide las dimensiones: involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, autorrealización y la escala satisfacción laboral (SL – SPC), la cual mide los factores: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, beneficios económicos, estas dimensiones se apoyan en sus respectivos ítems. Los resultados indicaron que existe una relación significativa positiva ($r = 0,556^{**}$, $p=0.002$), entre las variables.

Effio (2015) realizó la investigación titulada: “Clima organizacional y su importancia en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo en la USMP- Filial Norte. El diseño utilizado fue descriptivo-correlacional, con la finalidad de determinar cómo el clima organizacional influye en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo. La muestra estuvo comprendida por 71 trabajadores, de los cuales: 41 fueron mujeres y 30 hombres, a quienes se les aplicó dos instrumentos: escala CLIOR para medir el clima organizacional y el cuestionario S21726 y el S4/82 para medir la satisfacción laboral. Los resultados indicaron que existe correlación entre ambas variables.

Tito (2015) realizó la investigación titulada: “Satisfacción laboral y Compromiso organizacional en una empresa administradora de fondos colectivos de Lima, año 2015”. El diseño utilizado fue descriptivo simple y comparativo, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre satisfacción laboral y el compromiso organizacional en el personal. La muestra estuvo representada por 194 trabajadores que constituyen el 48.7% de la población estudiada, a quienes se les aplicó la escala de satisfacción laboral. Los resultados señalaron que existe una relación significativa directa entre ambas variables. De esa manera, se concluye que una mayor satisfacción mejora el compromiso organizacional; y ello es homogéneo tanto en hombres como mujeres.

Cabanillas & Cabrejos (2014) realizaron el estudio titulado: “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el área de Medio Ambiente de la empresa minera Gold Fields la Cima S.A. de la provincia de Hualgayoc en el año 2014.” El trabajo corresponde a una investigación descriptiva correlacional, cuyo objetivo fue establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Área de Medio Ambiente de la empresa minera Gold Fields La Cima S.A, los participantes fueron 20 colaboradores, a quienes se le realizó una prueba piloto y se les sometió a la prueba de consistencia usando el coeficiente de Alfa de Cronbach, ítem – puntaje y el nivel de confianza arrojado fue de 0,94 para clima organizacional y 0,90 para satisfacción laboral. Se concluye que existe una correlación directa significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,78916, que significa que la atracción entre ambas variables es suficiente y positiva.

Carruitero & Riccer (2014) realizaron el estudio titulado: “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional la Libertad – 2014.” El trabajo corresponde a una investigación descriptiva correlacional, cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral entre los colaboradores de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional. La muestra estuvo conformada 17 colaboradores, que representan la totalidad de la población; a quienes se les aplicó una encuesta sobre clima organizacional y otra sobre satisfacción laboral.

Los resultados indicaron que si existe relación estadística significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral después de aplicar la prueba chi cuadrado o de independencia de criterios. Además, se elaboró una propuesta de plan de mejora en base a los resultados obtenidos.

Chuquitucto (2014) realizó la investigación titulada: “Clima Organizacional y el Desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de Pueblo Nuevo “. El diseño utilizado fue explicativo, cuyo objetivo fue determinar la influencia del Clima organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chepén, departamento de la Libertad. La muestra estuvo conformada por 81 trabajadores a quienes les aplico encuestas relacionadas a ambas variables. Se concluye que el clima organizacional influye de manera negativa en el desempeño de los trabajadores, debido a que no existe una buena relación entre compañeros y existe un clima de tipo autoritario.

Revilla & Meza (2013) realizaron la investigación titulada: “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito INCASUR S.A en la provincia de Arequipa 2013”. El diseño utilizado fue descriptivo, teniendo como objetivo analizar como el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Incasur S.A. de Arequipa, los participantes fueron 25 trabajadores, a quienes se les aplico cuatro instrumentos: observación, guías de revisión de documentos, encuestas y entrevistas. Los resultados indicaron que clima organizacional no es favorable, ya que el trabajador se siente desprotegido por la empresa y no tienen una buena comunicación con sus superiores.

Leyton, Meza & Sáenz (2012) realizaron una investigación titulada:” Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades”, teniendo como objetivo aportar indicios sobre la situación de la satisfacción laboral en la muestra de municipalidades y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos. El diseño utilizado fue descriptivo correlacional, los participantes fueron de 82, 126 y 161 trabajadores en cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005).

Los principales resultados indican que no existen diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedios.

Perez (2010) realizó la investigación titulada: “El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote”. La muestra fue de 19 trabajadores y 206 estudiantes. Se utilizó la técnica de encuesta para la recolección de información, el cual tenía 38 preguntas para clima laboral y 21 preguntas para atención al cliente. Los resultados obtenidos mostraron que no existe un clima laboral favorable en SENATI y la atención brindada es mala, ya que los estudiantes afirmaron estar insatisfechos con el servicio de atención.

Molocho (2010) en su investigación titulada: “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009”, cuyo objetivo fue determinar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional. La muestra estuvo conformada por 7 integrantes del órgano de dirección, 19 del órgano de línea, 2 del órgano de asesoría, 24 órganos de apoyo y 4 del órgano de control, a quienes se les aplicó encuestas como herramienta de medición. Los resultados dieron a conocer los factores determinantes del clima institucional que influyen en la gestión de la institución.

Silva (2009) en su estudio titulado: Medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de medicina UNAP, cuyo objetivo fue medir el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional de la Facultad de Medicina de la UNAP, con una muestra de 50 trabajadores seleccionados aleatoriamente (30 docentes y 20 administrativos). Se utilizó como instrumento una ficha de encuesta previamente revisada por expertos y validada. Los resultados dieron a conocer que dos tercios del personal se encuentran insatisfechos con el trabajo que tienen.

Alvarez (2001) realizó la investigación titulada: “La Cultura y Clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto Nacional de Oftalmología”. El diseño utilizado fue descriptivo, cuyo objetivo fue analizar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Instituto de Oftalmología ubicado en Lima. La muestra se dividió en dos grupos: 137 trabajadores del INO y 303 pacientes, a quienes se les aplicó encuestas en forma anónima. Los resultados indicaron que los trabajadores manifestaron malestar por las políticas administrativas planteadas por la institución, siendo percibido por los pacientes al momento que son atendidos.

Antecedentes Internacionales

Existen diversos estudios internacionales sobre las variables: Clima Organizacional y satisfacción laboral. La mayoría de autores concuerdan que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción del personal.

Pérez, Peralta, & Fernández (2014) realizaron el estudio “Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile” que describe la calidad de vida laboral y su relación con el clima organizacional, la satisfacción laboral y el Engagement en funcionarios de organizaciones públicas de salud de la ciudad de Arica, Chile. Participaron 142 sujetos de ambos sexos. Se utilizaron el Inventario de Calidad de Vida Laboral, el Inventario de Clima Organizacional, el Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 y el Cuestionario de Engagement. Los resultados muestran correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre Calidad de vida laboral y Clima organizacional ($r=0.673$ y $p=0.001$), satisfacción laboral ($r=0.658$ y $p=0.001$) y el Engagement. ($r=0.368$ y $p=0.001$),

Chiang, Nuñez & Huerta (2005) realizaron la investigación “Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior” sobre las relaciones entre clima organizacional y la autoeficacia, en grupos de trabajo formados por profesores y/o investigadores de un departamento de una Universidad. La muestra estuvo compuesta por 59 grupos de trabajos, 23 de universidades españolas y 36 de universidades chilenas, 30 de universidades privadas y 29 de universidades públicas, a quienes se les aplicó un instrumento de 49 ítems para medir el clima organizacional y la autoeficacia. Los resultados indicaron que los profesores que tienen mayor libertad en sus decisiones y mayor interés por el aprendizaje de sus alumnos se sienten más capaces de cumplir con sus labores (autoeficacia).

Villamiza & Castañeda (2014) en su investigación titulada: “Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers” muestra la relación que existe entre el clima organizacional y el comportamiento de los trabajadores de la organización. La muestra fue de 100 trabajadores en dos organizaciones: una pública y otra privada. Se encontró una correlación del 0,578 entre el clima organizacional y la conducta de compartir conocimiento. Al realizar el análisis por entidades se encontró que en la pública el nivel de correlación entre clima y compartir conocimiento es altamente significativa con un nivel de confianza superior al 99%. En la entidad privada se encontró que no hay correlación entre las dos variables estudiadas con un r de 0,093 a un 95%. En cuanto a las dimensiones de clima y compartir conocimiento en la universidad pública se encuentra que todas incluyendo nivel de trabajo que presentó la relación más baja son estadísticamente significativas al 99.9%. En la universidad privada solo se encontró relación con la dimensión crecimiento personal al 95%.

Vásquez (2015) en su tesis “Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de BOFASA”, cuya investigación es cuantitativa de diseño no experimental, con muestra de 50 trabajadores. Los resultados confirman que la relación que existe entre la comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de la bodega de BOFASA es significativa directa ($\rho=0.851$, $p = 0,05$). Por lo tanto, los resultados indicaron que, al existir una mala comunicación, se verá afectado el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores dentro de la organización.

Villalba & Fonseca (2011) en su investigación “MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA CARBONERA DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA 2010” muestran los resultados del clima organización en una empresa del sector productivo en la ciudad de Santa Marta - Colombia. La muestra del estudio fue de 104 empleados. Se utilizó el instrumento de medición de clima organizacional para empresas colombianas (IMCOC). Se concluyó que el clima organizacional de la empresa se encuentra en el rango de debilidad por obtener un puntaje debajo del promedio (4.99). Cabe resaltar que este rango está en su límite superior, lo que significa que la empresa está cerca de superar esa situación.

Vega, M. M. C., Botello, C. M., Rivera, P. C. H., & Partido, A. N. (2008) realizaron una investigación titulada: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en organizaciones del sector estatal: desarrollo, adaptación y validación de instrumentos”, teniendo como finalidad elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal. La muestra estuvo conformada por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones, a quienes se les aplicó dos instrumentos: la escala de medición para medir el clima organizacional de Koys & Decottis (1991) y los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá et al para medir la satisfacción. Los resultados obtenidos muestran que existe una relación positiva entre ambas variables.

Chiang, Salazar & Núñez (2007) realizaron una investigación titulada: Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. El presente estudio es descriptivo, teniendo como objetivo conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de Salud pública. La muestra está compuesta por 327 trabajadores, miembros de 14 servicios de un hospital público tipo 1. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un cuestionario que mide el clima organizacional con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989). Los resultados indicaron que existen dimensiones del clima organizacional que tienen relaciones estadísticamente significativas con las variables de satisfacción laboral.

Benedito, Bonavia, & Llinares, (2008) realizaron una investigación titulada: "Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral". El presente estudio es descriptivo cuya finalidad fue analizar la relación existente entre la satisfacción laboral y el sistema de valores de los empleados. La muestra estuvo conformada por 411 trabajadores españoles, a los cuales se les aplicó dos instrumentos: Rokeach Value Survey (RVS) de Rokeach para evaluar la prioridad de valores y la escala de satisfacción laboral (CFS 89) para conocer la satisfacción laboral. Los resultados muestran que existen diferencias en las prioridades de valor en función de la satisfacción laboral que sienten los trabajadores. Finalmente, se discuten las implicaciones teóricas y prácticas de los resultados encontrados.

Montenegro (2012) realizó una investigación titulada: El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública “Tame”. La presente investigación es correlacional, no experimental, con un método cuantitativo, cuyo objetivo fundamental es obtener información real sobre el clima y satisfacción laboral, mediante evaluación. La población fue de 37 servidores, a quienes se entrevistó individualmente para detección de problemas y necesidades laborales. Los resultados revelan que los trabajadores no están completamente satisfechos con la gestión de la organización.

Pérez (2014) realizó una investigación titulada: “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)”. El diseño utilizado fue descriptivo correlacional con aplicación de los métodos inductivo, deductivo y estadístico. El objetivo fundamental fue establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. La muestra fue de 40 personas. Se concluye que existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios; con la recomendación de mejorar el clima organizacional, lo cual favorecerá el desempeño y productividad de los servidores.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Clima Organizacional

2.2.1.1 Contexto histórico del clima organizacional

En los últimos años el estudio de la variable clima organizacional ha jugado un papel importante para aquellas organizaciones que buscan incrementar su productividad. Para ello será necesario conocer la manera en cómo los trabajadores perciben diferentes aspectos de la realidad laboral en la que están ubicados, a fin de satisfacer sus necesidades y lograr una mayor satisfacción personal que los motive a desempeñar mejor su trabajo.

Los primeros postulados que mencionan sobre clima organizacional fueron los estudios realizados por Elton Mayo, quien ayudó al desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con el objetivo de contrarrestar la deshumanización del trabajo y dar a conocer que los trabajadores no solo actúan en base a un incentivo económico, sino que también necesitan satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales. (Chiavenato, 2006)

Posteriormente, surge la “Teoría del Campo” por Kurt Lewin, quien define que el comportamiento humano está determinado por necesidades internas (fisiológicas, psicológicas y de autorrealización), que, si el trabajador puede satisfacer, lo orientará al logro de objetivos. Lewin también menciona que, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona. (Chiavenato, 2006)

Pero es en el año 1960, donde Gallerman introduce por primera vez el concepto de clima organizacional a la psicología industrial/organizacional como respuesta a la necesidad por entender el comportamiento que tiene el hombre en su ambiente de trabajo.

Este concepto estaba influido por dos escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. La escuela Gestalt formula que el comportamiento de un trabajador se ve influenciado por la percepción que tiene sobre el entorno donde labora. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un trabajador depende del entorno laboral, y las relaciones interpersonales. (Ibarra & García, 2012)

Las investigaciones sobre clima organizacional se fueron enfocando hacia el bienestar laboral de los trabajadores, la forma en cómo se originaban las motivaciones, los valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones. (Edel, García & Casiano, 2007).

Desde entonces, el estudio del clima organizacional es considerado un elemento esencial para el establecimiento de estrategias gerenciales, que permiten examinar diversas situaciones dentro del área laboral, con el objetivo de obtener el máximo beneficio tanto para la organización como para el trabajador.

2.2.1.2 Definición de clima organizacional

De acuerdo con algunas investigaciones que se han venido desarrollando en base a la variable clima organizacional, existen diversos conceptos que ofrecen los investigadores en función su orientación o percepción.

Chuquitucto (2014) considera que el clima organizacional varía en función a la percepción que tiene cada miembro de la organización respecto al ambiente donde desempeñan su trabajo diariamente, las relaciones interpersonales, el trato que tiene el jefe con su subordinado y las políticas administrativas de la empresa.

Asimismo, García & Ibarra (2009) afirman que el clima organizacional se basa en las percepciones de cada integrante de una organización respecto al ambiente de trabajo, el ambiente físico y las relaciones interpersonales.

Para Seisdedos, (1996) el clima organizacional es el conjunto de percepciones que el trabajador tiene en base a la interacción con el ambiente donde desempeña su trabajo, independientemente de cómo lo perciben los otros miembros la organización.

Por otro lado, Guillén (2006) considera al clima como una cualidad propia de la organización, ya que es independiente de las percepciones individuales, basándose solo en describir los comportamientos que reflejados en valores, actitudes y creencias que tiene cada miembro que compone el sistema social.

Del mismo modo, Fernández & Sánchez (1997) afirman que el clima organizacional es consecuencia de una serie de variables que constituyen una descripción de 16 los estímulos que influyen en los trabajadores.

2.2.1.3 Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional

Se ha suscitado controversias por parte de los investigadores al momento de querer definir las similitudes y diferencias que hay entre las variables: Clima Organizacional y Cultura Organizacional. Si bien, ambos tópicos tienen el mismo objetivo de describir las relaciones que existe entre los miembros en distintas situaciones. (Payne, 2000, citado en Jaime & Araujo, 2007).

Al respecto, Orbegozo (2010) considera que ambas variables tienen un concepto distinto. Así, mientras que el clima está compuesto por una serie de características organizacionales percibidas por los trabajadores, la cultura se refiere al conjunto de valores, creencias y normas que son compartidas por los miembros de la organización. Además, se menciona que el clima es subjetivo ya que es temporal y manipulable, mientras que la cultura es de larga duración y menos manipulable.

Por otro lado, Landy & Conte (2006) señalan que la cultura se crea por intermedio de los directivos de la organización, quienes establecen normas y el clima por los jefes de área.

Asimismo, Chiavenato (2009) explica que la cultura es el conjunto de valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten.

Al respecto, Carruitro & Riccer (2014) definen a la cultura organizacional como aquella variable que representa las normas informales no escritas, que orientan al cumplimiento de los objetivos e influyen en el comportamiento del personal de la organización.

Para Denison (1996), una de las diferencias más importantes entre estas variables, radica en la fundamentación teórica, ya que el clima organizacional se desarrolla a partir de la teoría del campo lewiniana y la cultura en base al marco del interaccionismo simbólico.

2.2.1.4 Enfoques del clima organizacional

En los últimos tiempos se han realizado diversos estudios en función a la variable clima organizacional. Sin embargo, no existe un acuerdo sobre el significado de este término, ya que desde que este tópico despierta interés se ha definido al clima organizacional de diferentes maneras: ambiente, clima, atmosfera, satisfacción en el trabajo, entre otras.

Bajo esta premisa parte, que existen autores que definen el clima organizacional en base a tres enfoques:

Enfoque estructural: Define al clima organizacional como un conjunto de características que describen una organización, las cuales influyen en el comportamiento de las personas que la conforman. Se basa en cinco variables: el tamaño, la estructura, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. (Dessler, 1976, citado en García, 2009).

En lo que se refiere a este enfoque, se puede considerar que las características del clima organizacional repercuten en el comportamiento de los trabajadores y en el compromiso que estos tengan dentro de su trabajo. (Litwin & Stinger, 1968, citado en Jaime & Araujo, 2007).

Enfoque perceptual: Señala que el clima organizacional se basa en las percepciones personales que tiene cada miembro de la organización en función a la satisfacción de sus necesidades y en la relación que existe entre jefe-subordinado. Se basa en los valores, actitudes y comportamientos del personal de la organización. (Orbegoso, 2010)

Para los autores que se basan bajo este enfoque, la percepción es el elemento base para definir la variable clima organizacional. Se describe en base a las percepciones que tienen el trabajador en función a su entorno de trabajo, lo cual influye en su comportamiento. (Jaime & Araujo, 2007).

Este enfoque es considerado como el más útil, ya que considera como fundamental para analizar el clima organizacional, las percepciones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos del entorno donde laboran. (Goncalves, 1997, citado en Jaime & Araujo, 2007).

Enfoque integrador: Define al clima como el resultado de la interacción entre la organización y las características personales que tienen los trabajadores, en base a las percepciones, actividades y de todas las experiencias que la persona tenga dentro de la empresa. (Orbegoso, 2010)

En función a este enfoque, se puede inferir que el clima organizacional está compuesto por cuatro elementos: el entorno, las interpersonales éntrelos miembro, el sistema social y la cultura de la organización. (Taguiri, 1968, citado en Jaime & Araujo, 2007).

2.2.1.5 Tipos de clima organizacional

Sosa (2011) señala que Rensis Likert en base a su teoría de sistemas, describe que existen dos tipos de clima organizacional.

Clima organizacional tipo autoritario, está compuesto por dos subdivisiones:

- **Clima organizacional de tipo autoritario – explotador:** En este tipo de clima, la dirección no tiene confianza en sus subordinados. Las decisiones y objetivos son establecidos mayormente por la cumbre de la organización y se distribuyen de forma descendente. El personal trabaja en un ambiente negativo, donde se genera miedo, castigos, amenazas, etc. El clima es estable, pero no existe una buena comunicación entre los directores y sus subordinados.

- **Clima organizacional autoritario - paternalista:** Se caracteriza por la confianza que existe entre los directores y subordinados. La mayoría de las decisiones son tomadas por la cumbre de la organización, así como también algunas son tomadas en niveles inferiores. Tanto las recompensas como los castigos son los métodos que se utilizan para motivar a los trabajadores.

Clima organizacional tipo participativo, está compuesto por dos subdivisiones:

- **Clima organizacional tipo consultivo:** Se caracteriza por ser participativo, ya que los directores tienen confianza en sus trabajadores. Las decisiones más importantes se toman en la cumbre de la organización, así como también se les da la oportunidad a los trabajadores pertenecientes a niveles inferiores que tomen decisiones. Existe una comunicación de tipo descendente.
- **Clima organizacional de tipo participación en grupo:** Ese tipo de clima es caracterizado por la confianza que tienen los directores con sus trabajadores, generando entre ellos una relación de amistad. Tanto los directores y los trabajadores forman un solo equipo con el fin de lograr los objetivos que se ha propuesto la organización.

2.2.1.6 Dimensiones del clima organizacional

Son características que influyen en el comportamiento de los trabajadores. Diversos autores han utilizado una serie de dimensiones para explicar cómo se encuentra el clima en una organización.

Entre las dimensiones más destacadas que son importantes evaluar en toda organización, se encuentran:

Autorrealización

Se basa en el deseo de lograr las aspiraciones o metas que una persona se ha planteado.

Sonia Palma (2004) considera que la autorrealización es la apreciación que tiene el trabajador sobre las oportunidades que ofrece el centro laboral para su desarrollo profesional y personal. Asimismo, Fernández (1999) señala que la organización juega un importante rol, ya que brinda oportunidades para que los trabajadores tengan la posibilidad de desarrollarse en el ámbito personal y profesional y de esa forma ampliar habilidades y capacidades que permitan al personal sentirse satisfecho con su puesto de trabajo.

Involucramiento Laboral

Se refiere al grado de identificación con los valores organizacionales y al compromiso con el desarrollo de la organización. Para Ferreira (2006) es importante que los trabajadores se identifiquen con la organización, para que los esfuerzos que se hagan sean en base al logro de los objetivos planteados.

Robbins & Judge (2007) definen qué compromiso organizacional se refiere al grado en el que el trabajador se identifica con los objetivos de la organización y con el equipo de trabajo. Un alto compromiso, permitirá que el trabajador sea más productivo.

Además, mencionan que el compromiso organizacional se basa en tres dimensiones:

Compromiso afectivo: Se refiere a los lazos emocionales que los trabajadores establecen con la organización al satisfacer sus necesidades y expectativas. Este tipo de compromiso genera en los trabajadores orgullo de pertenecer a la organización, por lo que se preocupan cuando la empresa no está marchando bien.

- Compromiso de continuación: Es el valor económico vinculado al tiempo, dinero y esfuerzo que los trabajadores han invertido por entrar a trabajar a la organización, lo cual influye en el compromiso de continuar laborando, ya que si generando mayor De esta forma, el trabajador se siente comprometido de seguir trabajando.
- En la medida en que el trabajador percibe que son pocas las oportunidades que tiene dentro del mercado laboral, se incrementa el compromiso que tiene el trabajador hacia la institución.
- Compromiso normativo: Se refiere al compromiso que siente el trabajador de seguir laborando en la empresa por los beneficios esta le ha brindado, por lo cual el trabajador siente obligado a cumplir con los intereses o metas de la organización como retribución.

Supervisión

Hace referencia a las apreciaciones que tiene el superior en base al desempeño diario que tienen los trabajadores al realizar las tareas que se les ha sido asignada.

De acuerdo con Sonia Palma (2004) la supervisión significa estar al tanto de la actividad laboral de los trabajadores, con el objetivo de brindar apoyo y mejorar su desempeño.

Asimismo, Robbins (2004) señala que es importante que el trabajador sienta apoyo y motivación por parte de su supervisor inmediato, ya que de esa forma podrá tener un mejor desempeño en sus actividades laborales. Para Hellriegel, & Slocum (2004) la motivación es un factor importante para un alto desempeño, ya que la persona motivada canaliza todas sus fuerzas hacia el logro de las metas que plantea la organización.

Comunicación

Es uno de los factores sociales más importantes para la vida diaria, ya que permite poder expresarse y desarrollar ideas. Hellriegel, & Slocum (2004) señalan que la comunicación es la transmisión y recepción de pensamientos, actitudes y sentimientos, que generan una respuesta. Asimismo, Sonia Palma (2004) señala que la comunicación es la percepción del grado de fluidez y coherencia de la información que se transmite para el funcionamiento interno de la empresa.

Chiavenato (2000) indica que en las organizaciones es vital que la comunicación sea efectiva, para poder transmitir los mensajes con claridad, evitando malentendidos y de esa forma lograr los objetivos planteados.

Rodríguez (2005) menciona que el factor comunicación influye en la relación entre jefe y subordinado al momento de especificar las tareas laborales y a la vez sirve para mejorar el clima laboral de la empresa.

Alves (2000) afirma que una buena comunicación es aquella que se basa en respeto, y compromiso, lo cual genera en los trabajadores una alta productividad y mejor desempeño.

Condiciones Laborales

Son factores que condicionan la actividad laboral de los trabajadores. Un ambiente físico cómodo y un adecuado permitirá que el personal un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Para Palma (2004), las condiciones laborales dependen de la organización, ya que esta proporciona los materiales económicos y psicosociales para el cumplimiento de las tareas encargadas.

Por otra parte, Fernández (2008) menciona que las condiciones de seguridad son importantes porque de estas depende que el personal se sienta seguro y pueda desarrollarse dentro de la organización.

2. 2.2 Satisfacción laboral

2.2.2.1 Contexto histórico de la satisfacción laboral

En el transcurso de los últimos años, la variable satisfacción laboral ha sido relacionada con distintos conceptos, entre las que destacan: clima organizacional, cultura organizacional, motivación, desempeño, entre otras.

Esta variable ha despertado interés en el campo de la psicología industrial y organizacional, por lo que se han escrito miles de libros y artículos, lo que refleja la importancia del tema para los investigadores y el público en general, (Locke, 1984, citado en Chiang, Martín & Núñez, 2010)

En la actualidad, las empresas procuran medir y mejorar las actitudes de su personal, a diferencia de la era de la administración científica, donde el empleado era considerado como una maquina más del equipo, ya que a la alta gerencia no le interesaba como se encontraba el personal; después de todo, una maquina carece de actitudes y sentimientos.

El inicio del cambio se da con el advenimiento de las relaciones humanas, este enfoque puso de manifiesto que la productividad humana no depende tan solo de sus habilidades y conocimientos. En los estudios de Hawthorne, cerca de 20 000 entrevistas celebradas con los trabajadores convencieron a la gerencia que estos tenían sentimientos y actitudes hacia sus tareas y que este hecho repercutía en su eficiencia.}

La industria al darse cuenta de ello inició frenéticos esfuerzos por medir las actitudes del personal para que los jefes muestren sensibilidad ante los sentimientos del personal.

En el año de 1950, los Gerentes se dieron cuenta que la relación entre rendimiento y satisfacción era mucho más compleja de lo que se había pensado. Se necesitaba cuantificar las actitudes del personal, pues no era solo decir que algo andaba mal, sino determinar el problema específico.

En algunas empresas medir las actitudes de los empleados representa una manera de comunicación ascendente, una oportunidad de expresar sus opiniones y sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral. Finalmente, se puede demostrar que las encuestas son una manera de identificar los problemas en el trabajo, para esto los canales de comunicación deben de funcionar en ambas direcciones.

Los empleados deben intervenir en la elaboración del diseño del cuestionario, de tal manera que este se centre en sus problemas e inquietudes. Una vez finalizada la encuesta, la organización debe proporcionar una retroalimentación, dándoles los resultados e involucrar al personal en la búsqueda de soluciones. (Schultz, 1991).

2.2.2.2 Definición de la satisfacción laboral

Actualmente, podemos encontrar muchos conceptos sobre la variable Satisfacción laboral, ya que varía en base a la postura que tiene cada autor. Entre las principales definiciones relacionadas con nuestra investigación se encuentran:

Según Locke (1976) citado por (Chiang, Martín, & Núñez, 2010), la satisfacción laboral es “un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto”

La satisfacción laboral, es percibida como un aspecto que determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su trabajo, empieza a convertir en uno de los principales problemas para la investigación de la organización (Boada & Tous, 1993, citado en Chiang, C., Martín, J., & Núñez, P. 2010)

Al respecto, Kreitner & Kinicki (1996), señalan que *“La satisfacción laboral es una respuesta afectiva emocional hacía varias facetas del trabajo del individuo”*, esto significa que una persona puede estar satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecho con otro.

Davis & Newstrom (2003, pp. 322- 327), dicen que *“la satisfacción laboral, deberán tomar en cuenta el concepto de las emociones, puesto que para ellos los empleados desarrollan su trabajo de acuerdo con la “motivación” recibida en el entorno laboral”*

Landy & Conte (2005) indican que satisfacción laboral es una actitud positiva, estado emocional de la persona que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral. Asimismo, la satisfacción es el resultado de las características intrínsecas del puesto de trabajo, determinando con ello que dichos factores satisfacen las necesidades de motivación.

Por otro lado, Robbins & Coulter (2005) mencionan que la satisfacción laboral es una actitud general más que un comportamiento, que el individuo vivencia con respecto a su trabajo.

2.2.2.1 La satisfacción en el trabajo

La satisfacción que los empleados reciben en su centro laboral depende del grado que el puesto de trabajo cubra con sus necesidades y deseos. Un trabajador presenta gran parte de su motivación de manera inconsciente, por lo que es difícil para los gerentes obtener una evaluación exacta de las necesidades de los trabajadores.

Los deseos son anhelos conscientes por condiciones o situaciones que una persona cree que le proporcionará satisfacción. La mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas. La manera en la cual los trabajadores responden el cuestionario depende no solo de las condiciones en sí, sino de la forma en que las perciba. En base a los resultados, la gerencia puede realizar una acción correlativa y tener esperanza de mejorar la satisfacción del empleado, descubriendo las actitudes y opiniones sobre asuntos relacionados con el trabajo. (Chruden & Sherman, 1998).

La satisfacción en el trabajo y la conducta en los empleados

Se realizó un amplio análisis de 20 estudios de satisfacción en el trabajo y conducta del empleado, el cual proporciona, algunas generalizaciones. (Chruden & Sherman ,1998)

- Rotación y ausentismo

En siete estudios se observó que existe una correlación negativa consistente entre las medidas de satisfacción laboral y la rotación de personal. Mientras más alto sea el grado de satisfacción en el trabajo, es menos probable que renuncie al puesto. Debido al elevado costo de la rotación en cualquier organización, la importancia de estos resultados debería ser evidente para la gerencia. Por otra parte, la relación entre satisfacción en el trabajo y el ausentismo también es negativa pero menos consistente que la rotación. En pocas palabras es menos probable que un trabajador con un alto grado de satisfacción presente ausencias frecuentes, en particular por razones injustificadas.

- Desempeño en el trabajo

No se ha determinado una relación sencilla entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en el mismo. Un análisis de 20 estudios correlativos que utilizaron tanto, calificaciones otorgadas por los supervisores, así como medidas objetivas referentes a la satisfacción, reveló una amplia gama de correlación con una mediana de 14.

Como se muestra en la figura 1, la calidad y/o el nivel de desempeño de la persona en su centro laboral puede dar como resultado que reciba recompensas que le proporcionen satisfacción. Las recompensas pueden ser de naturaleza intrínseca tales como “La sensación de haber hecho algo digno”, o de naturaleza extrínseca, como un ascenso, aumento de sueldo, etc.

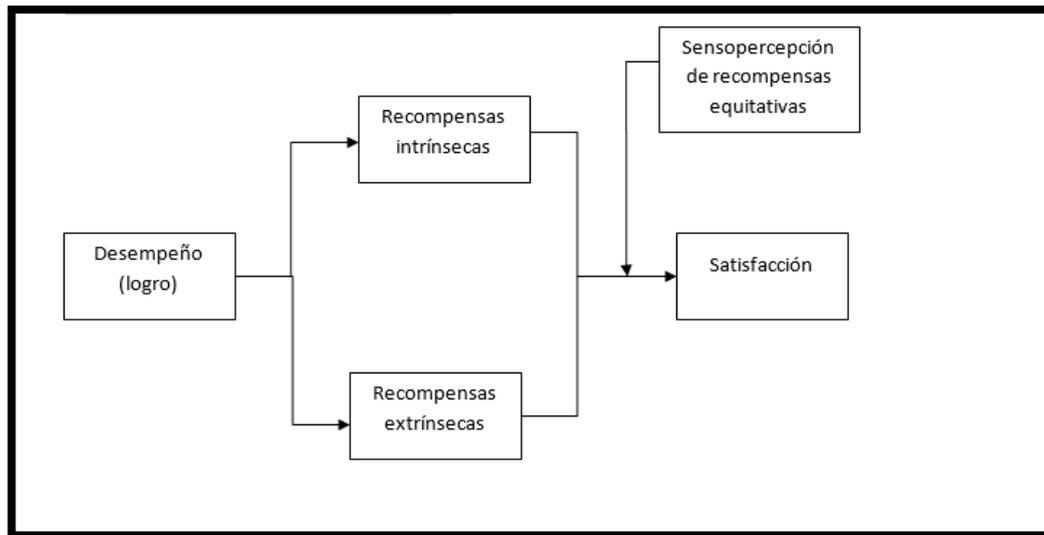


Figura 1. El desempeño conduce a la satisfacción.

Fuente: Edward D. Lawler, III y Lyman W. Porter, “The effect of Performance on Job Satisfaction”, *Industrial Relations*, Vol. 7, Núm. 5 (Octubre, 1967), Págs. 20-28. Reimpresa con autorización.

Lawler Porter (1967) concluyen que la Gerencia causa satisfacción en su personal a través de un buen sistema estructurado de recompensas y de las formas en la que serán consideradas por el empleado. El nivel o grado que el trabajador considera justa o equitativa su recompensa es de suma importancia, ya que si este cree que su recompensa no va de acuerdo con lo que otros compañeros están recibiendo, esto dará como resultado inconformidad. Si esto persiste, el empleado reducirá el nivel de esfuerzo que pone en la realización de sus actividades laborales.

2.2.2.3 Importancia de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es importante dentro de las organizaciones, ya que beneficia tanto a los trabajadores como a la organización.

Para Robbins (2004) existen tres razones por las que esta variable es importante:

- El trabajador insatisfecho presenta una característica en común: falta al trabajo con mayor frecuencia y suelen renunciar en menos tiempo que el personal satisfecho.
- Existen evidencias que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral repercute de manera directa en la vida personal del trabajador.
- Por otro lado, García (2007) describe la importancia de la satisfacción laboral en cuatro aspectos:
 - **Para el trabajador:**
La satisfacción laboral influye directamente en el desarrollo personal de los trabajadores permitiendo un equilibrio para la salud y bienestar de la persona. Ayuda a que los empleados tengan un desarrollo óptimo recibiendo fuentes de recompensas donde la situación emocional reflejara un estado de armonía y paz interior. Es por eso por lo que, la probabilidad de muerte para las personas satisfechas es menor que las insatisfechas.
 - **Para la organización:**
Permite que los empleados se adapten al cambio y favorece en el clima organizacional. La satisfacción laboral es necesaria para que se logren los objetivos institucionales y las demandas de vinculación afectiva de forma horizontal (Gerentes - empleados) y vertical (empleado - empleado).
 - **Para el equipo de trabajo y los compañeros**
En este aspecto ocurre lo mismo que en las organizaciones porque ayuda a que se logre un clima organizacional positivo, donde los equipos de trabajo se desempeñen de manera eficaz y eficiente en la realización de sus actividades laborales. También, se establecen las relaciones basadas en la confianza entre los trabajadores, generando comportamiento positivo en los equipos de trabajo.

- **Para los trabajadores y destinatarios de los servicios**

El servicio brindado por la organización mejora con la satisfacción laboral, así mismo se reduce la cantidad de quejas por parte de los clientes internos y externos. Las personas dentro de la organización se sentirán satisfechas al obtener un buen trato y una buena remuneración acorde a sus funciones. Todo lo mencionado anteriormente genera empatía e interacción entre la gerencia y los trabajadores, a fin de establecer equilibrio en ambas partes.

2.2.2.4 Características personales y satisfacción con el trabajo

Schultz (1991) considera que en la satisfacción laboral influye el sexo, la edad, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo. Estos factores, no pueden ser modificados por las organizaciones, pero sirven para prever el grado de relatividad de satisfacción que se puede esperar del personal dentro la organización.

Edad

Es un factor importante para determinar la satisfacción en el trabajo, ya que aumenta con la edad, la más baja es propia del personal joven y esta se refleja en que los jóvenes desean obtener una realización más completa en lo personal y profesional. Por otro lado, el personal con mayor edad es más realista o vive resignado por lo que puede satisfacerse con solo un aumento de sueldo o cumplir con su actividad específica.

Sexo

Investigaciones señalan que el sexo no es un elemento que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que depende de este. Sin embargo, todavía se paga menos a la mujer que al hombre en un mismo puesto y tiene menos posibilidades de ascenso.

Las ejecutivas piensan que deben poner mayor empeño que los varones si quieren recibir el mismo reconocimiento y recompensas. Todo esto dicho anteriormente influye de manera directa e indirecta en la satisfacción laboral.

Nivel de Inteligencia

La inteligencia no es un factor que repercute profundamente en la satisfacción del trabajador, pero es importante considerarla de acuerdo con el tipo de trabajo que va a ejecutar el empleado. Existe un límite de inteligencia necesaria para un buen rendimiento y satisfacción con el puesto de trabajo. Los trabajadores que no lo alcanzan sentirán frustraciones o insatisfacción. Del mismo modo las personas que consideran que sus actividades son inferiores a su nivel de inteligencia pueden considerarse insatisfechos. Es de suma importante que los gerentes brinden a sus trabajadores puestos de acuerdo al nivel de inteligencia, aptitudes y habilidades que les permita sentirse satisfecho con su trabajo.

Experiencial Laboral

El personal nuevo se siente bastante contento, ya que al desempeñarse en un nuevo puesto de trabajo tiene interés y motivación por las actividades que realiza. Sin embargo, la satisfacción del empleado empieza a disminuir conforme van pasando los años y no recibe pruebas constantes de su progreso y crecimiento. Los empleados que se desempeñan en un mismo puesto de trabajo, realizando actividades monótonas tienden a tener insatisfacción laboral.

2.2.2.5 Tipos de satisfacción laboral

Es sabido que existen diferentes tipos de satisfacción laboral de acuerdo a la perspectiva del autor.

Landy & Conte (2005) describen cuatro tipos de satisfacción laboral:

- **Satisfacción laboral progresiva**

Significa que el trabajador se siente satisfecho en su centro laboral conforme incrementa su nivel de aspiración, a fin de alcanzar sus objetivos personales.

- **Satisfacción laboral estable**

Es un nivel de satisfacción moderada, en el que el trabajador solo se dedica a mantener su nivel de aspiración y estado placentero de satisfacción, lo cual puede ser producto de bajos incentivos laborales, por consecuencia, dicho empleado se dedica a motivarse por cosas que no están relacionadas con sus actividades laborales.

- **Satisfacción laboral conformista**

Se refiere al bajo nivel de esfuerzo y voluntad reducida que un trabajador tiene para cambiar o adaptarse a nuevas situaciones, lo cual se ve reflejado en el conformismo por no crecer personal y profesionalmente.

- **Seudo - satisfacción**

Este tipo de satisfacción laboral está determinado por elemento que estimular en el trabajador falsas sensaciones de satisfacción, que se original como un pretexto para cubrir una necesidad insatisfecha.

2.2.2.6 Motivación y satisfacción laboral

Hersey P., Blanchard K. & Johnson D. (1996) en su libro “Administración del comportamiento organizacional” mencionan al investigador, educador y consejero Edward E. Lawler III, quien ha estudiado la relación que existe entre las variables: motivación y satisfacción.

Lawler, sostiene lo siguiente:

Ambas variables son diferentes, ya que motivación está constituida por las consideraciones del futuro a propósito de la relación entre desempeño y recompensas, mientras que la satisfacción se refiere a los sentimientos de la gente hacia las recompensas que recibe. Así, la satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras que la motivación es el resultado de las expectativas del provenir (pág. 84)

Los gerentes y administradores tienen que estar informados sobre esta importante diferencia. Los esfuerzos por mejorar el desempeño de los trabajadores basándose en los beneficios y recompensas del pasado, muestra una falta de entendimiento entre la relación motivación – satisfacción.

Robbins & Judge (2013) señalan que la motivación es el esfuerzo en base a intensidad, dirección y persistencia que realiza el ser humano para alcanzar sus metas.

Hellriegel, & Slocum (2004) mencionan que la motivación es un factor importante para un alto desempeño, ya que la persona motivada canaliza todas sus fuerzas hacia el logro de las metas que plantea la organización.

2.2.2.7 Teorías motivacionales relacionadas a la satisfacción del trabajo

Teoría de motivación e higiene

Hampton (1991) señala que una de las teorías que ha influenciado en el pensamiento administrativo, es la teoría de la motivación e higiene, propuesta por Frederick Herzberg, quien después de analizar las encuestas de 200 trabajadores (entre contadores e ingenieros), se dio cuenta que existen situaciones que describen cuando una persona se puede sentir bien y cuando mal.

Este estudio, se replicó en trabajadores de todo tipo de nivel en Estados Unidos y otros países. Los resultados mostraron, que las personas se encuentran satisfechas con su trabajo por la percepción que tienen sobre los factores intrínsecos que se desarrollan, entre los cuales destacan el logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, crecimiento; a todos estos los llamó “Satisfactores” (factores de motivación).

Por otro lado, cuando los trabajadores manifiestan sentirse insatisfechos es por la percepción que tienen en base a los factores externos, entre los cuales están las políticas de la empresa, relaciones con el supervisor, las condiciones de trabajo, el sueldo, entre otras. A estas fuentes de insatisfacción Herzberg las llamó “insatisfactores” (factores de higiene).

Teoría basada en las características del puesto

Schultz (1991), indica que la teoría basada en las características del puesto fue formulada por dos psicólogos: J. Richard Hackman y G.R. Oldham, quienes señalan que las características de un puesto tienen relación con la asistencia y satisfacción de los empleados, lo cual repercute en algunos casos en la conducta y actitudes, sin embargo, no afecta a todo el personal de la misma forma. La fuerza motivadora de los trabajadores depende de la intensidad de crecer y desarrollarse profesionalmente. Por ejemplo, una persona que hace un trabajo rutinario no tendrá la misma motivación que un trabajador que realiza distintivas actividades que lo llevaran a seguir creciendo dentro de la organización. Finalmente, todo se refleja en la satisfacción del individuo en su centro laboral.

Con el propósito de entender mejor esta teoría, en la figura 2, se muestra las cinco dimensiones o características específicas del puesto.

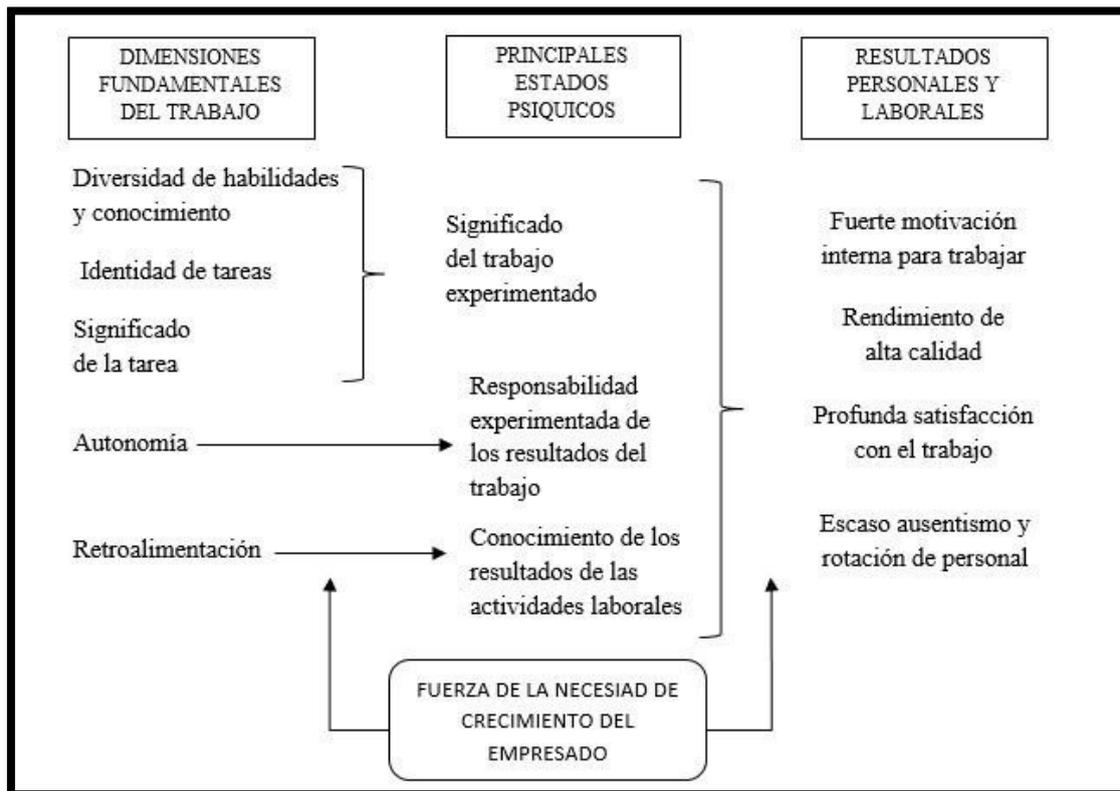


Figura 2. Teoría de la motivación, basada en las características del trabajo.

Fuente: Schultz, (1991). Elaboración Propia.

Teoría de la Fijación de Metas – Locke (1969)

Según Robbins (1998) numerosas evidencias respaldan la teoría del Establecimiento de metas propuesta por Edwin Locke, quien sostiene que las intenciones “expresadas como metas” pueden considerarse como la principal fuente de motivación en el trabajo. Asimismo, señala que, a diferencia de las metas fáciles, las concretas incrementan el desempeño y que las difíciles, solo cuando son aceptadas por los trabajadores dan lugar a un mayor rendimiento. Las evidencias acerca de la superioridad de la participación sobre la asignación de metas son contradictorias. En algunos casos los trabajadores se han desempeñado mejor cuando han participado en establecer las metas; en otros, cuando se les ha sido asignadas por el jefe.

Sin embargo, existe mayor aceptación de la meta cuando se realiza de manera participativa.

La motivación primaria en el trabajo está determinada por el deseo de lograr una meta propuesta, es por eso que los estudios referentes a la conducta laboral demuestran que las metas influyen directamente en la motivación, ya que el trabajador muestra un mejor rendimiento cuando se propone metas que cuando no lo hace. Esta teoría se basa en pruebas empíricas e influye profundamente en la psicología organizacional contemporánea. (Locke, 1968, citado en Schultz, 1991)

Teoría de las expectativas

Schultz (1991) menciona que la Teoría de las expectativas formulada por Victor Vroom, sostiene que los individuos toman decisiones en el ámbito laboral a partir de la premisa que los premios o reconocimientos (en el trabajo) son consecuencias de determinadas conductas. Esto significa que prefieren poner un mayor empeño siempre y cuando consideren que obtendrán un mayor beneficio o ganancia posible, ya sea en lo que refiere al sueldo o un ascenso. La importancia de los resultados deseados depende de cada persona ya que influye el valor psicológico que se otorga al resultado. Muchas veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía, sin embargo, el grado de expectativa es lo que decide si la persona pondrá empeño en alcanzarla.

Esta teoría ha sido investigada por muchos autores y los resultados en su mayoría han venido a corroborarla, ya que parece coincidir con el sentido común: “Cuanto más confiamos en recibir un premio, más nos esforzamos por conseguirlo”

Al respecto, Robbins (1998) señala que la teoría de las expectativas incluye las siguientes variables:

- **Atractivo:** Esta variable considera las necesidades insatisfechas del empleado, el grado de importancia que la persona otorga al resultado o recompensa que puede obtener del trabajo realizado.
- **Vinculación entre desempeño y recompensa:** El grado de desempeño que considera el trabajador en el que debe desenvolverse a fin de obtener el resultado esperado o deseado.
- **Vinculación entre esfuerzo y desempeño:** La probabilidad que percibe el individuo de que al realizar cierto grado de esfuerzo conducirá al desempeño.

Teoría de Jerarquía de Necesidades

Hellriegel, & Slocum, (2004) señala que el modelo de motivación diseñado por Abraham H. Maslow también es conocido como el modelo de jerarquía de necesidades que busca explicar el comportamiento de las personas a través del planteamiento de cinco necesidades que pueden clasificarse en una jerarquía:

- **Necesidades fisiológicas:** Son necesidades de hambre, sed, aire, vivienda y otras necesidades corporales. Las personas que pertenecen se enfocan en satisfacer las necesidades de este nivel de la jerarquía antes de otras.
- **Necesidades de seguridad:** Son necesidades de protección contra los daños físicos y emocionales. Los gerentes se preocupan en satisfacer las necesidades de sus trabajadores, ofreciendo elementos de protección personal, seguros de salud y vida, con el objetivo de evitar riesgos y promover bienestar.
- **Necesidades de afiliación:** En este nivel se encuentran las necesidades de amistad, amor, sentido de pertenencia y aceptación. Las personas valoran el trabajo como una oportunidad de entablar relaciones interpersonales.

- Necesidades de estima: Se refiere a los sentimientos de logro personal, reconocimiento, atención y respeto. Los gerentes buscan motivar a las personas con necesidades de estima, reconociendo sus logros.
- Necesidades de autorrealización: Se basan en el crecimiento personal. Los gerentes buscan motivar a su personal, brindándoles oportunidades de ocupar cargos importantes para que desarrollen nuevas habilidades.

El modelo de jerarquía de necesidades planteada por Maslow ha sido objeto de estudio para los administradores que buscan que sus trabajadores se encuentren motivados, contribuyendo a que satisfagan sus necesidades y sean más productivos.

A continuación, se presenta la figura 3, donde se muestran las cinco categorías, ordenadas según la jerarquía de Maslow.

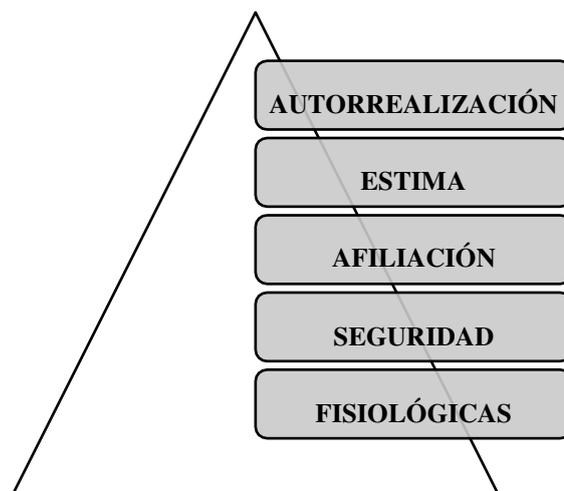


Figura 3 Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Fuente: Hellriegel, & Slocum (2004). Elaboración Propia.

2.2.2.8 Modelos predominantes de satisfacción laboral

Según Kreitner y Kinicki (1996), las causas son cumplimiento de necesidades, discrepancia, consecución de valores, equidad y componentes genéticos/rasgos.

A continuación, se describirá cada modelo:

- **Cumplimiento de necesidades**

Este modelo propone que la satisfacción de los trabajadores está determinada por las características de un trabajo que permite al personal cumplir con las necesidades.

- **Discrepancia**

Según se indica, este modelo corresponde a que la satisfacción es el producto de las expectativas encontradas. Las expectativas cumplidas son la diferencia entre lo que una persona espera recibir de un trabajo y lo que realmente percibe.

- **Consecución de valores**

Resulta de las características de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores de las personas, dichos valores están relacionados positivamente con la satisfacción laboral.

- **Equidad**

Este modelo sostiene que la satisfacción está relacionada en función a lo que tan justo se trata al personal de la empresa, entre ellos se refiere a sueldos, ascensos, reconocimientos, etc.

- **Componentes genéticos/rasgos**

Se implica que la satisfacción laboral depende de los rasgos personales de las personas, es decir bajo una serie de circunstancias, un trabajador puede sentir satisfechos, mientras que su compañero que hace las mismas funciones puede sentirse totalmente insatisfecho.

2.2.2.9 Dimensiones de la satisfacción laboral que influyen en el clima organizacional:

Las dimensiones que se describirán a continuación están sobre la base del instrumento “Escala de Satisfacción laboral – SL – SPC” elaborado por Sonia Palma Carrillo (1999), quien detalla lo siguiente:

Condiciones Físicas y/o Materiales: Se considera aquellos elementos materiales o de infraestructura donde el trabajador realizar sus labores cotidianas permitiéndole desarrollar dichas actividades de manera eficaz y eficiente.

Según Chiang, Salazar, Huerta, & Núñez, (2008) un ambiente físico con buen diseño y los materiales adecuados permitirán a los trabajadores un mejor desempeño favoreciendo Positivamente la satisfacción del trabajador.

Beneficios laborales y/o remunerativos: Es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico que perciben los trabajadores por cumplir con sus labores en la empresa.

Para Robbins (2004), los trabajadores buscan un salario y políticas de ascensos acorde con su rendimiento y expectativas. Cuando esto ocurre, el nivel de satisfacción se ve afectado de manera positiva.

Asimismo, Cifuentes (2008), indica que la asignación de compensaciones debe gestionarse correctamente ya que tiene un efecto económico, sociológico y psicológico sobre el trabajador. Por esta razón una mala gestión sobre las compensaciones podría afectar negativamente a los trabajadores y esto a los resultados de la organización.

Políticas administrativas: Es el grado de aceptación frente a los lineamientos, reglas o normas que establecen las empresas para regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Relaciones sociales: Es el grado de complacencia que tienen los trabajadores frente a las relaciones interpersonales con los demás miembros de la organización.

Robbins (1999), indica en su Teoría de los Buenos Compañeros, que los trabajadores cubren la necesidad de interacción social en su centro laboral. Por tanto, el tener compañeros que brinden apoyo de manera amigable conlleva a una mayor satisfacción laboral.

Para Chiavenato (2000), las relaciones interpersonales dentro del trabajo aumentan la motivación y refuerzan los vínculos entre los trabajadores, logrando un comportamiento responsable y de compromiso con los objetivos que persigue la empresa.

Desarrollo personal: Es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas dentro de la organización para lograr su autorrealización.

Fernández (1999), afirma que los trabajadores al ser reconocidos por los demás, encuentran un estímulo para lograr su crecimiento personal y profesional.

Asimismo, Robbins (1999) citado en Herrera (2009), indica que el trabajo representa un desafío para los trabajadores, es decir estos suelen preferir empresas que les permita emplear sus habilidades y aptitudes. Los trabajos que no cumplan con este requisito provocan aburrimiento e insatisfacción laboral.

Desarrollo de tareas: Se refiere a la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en la que labora.

Relación con la autoridad: Es la apreciación valorativa que tiene el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

Para Robbins (1999), el comportamiento de los jefes es uno de los factores más importante en la satisfacción laboral. Es decir, cuando el supervisor inmediato ofrece elogios por el buen desempeño y muestra interés en el personal, se incrementa la posibilidad de tener trabajadores satisfechos dentro de la organización.

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

Hipótesis general

- El impacto del clima organizacional es significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.

Hipótesis Específica

- El impacto de la autorrealización profesional es significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.
- El impacto del involucramiento personal es significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.
- El impacto de la supervisión es significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.
- El impacto de la comunicación es significativo en la satisfacción de los trabajadores del INGEMMET.
- El impacto de las condiciones laborales es significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.

3.2 Variables de la Investigación

Variable Independiente

Clima organizacional: Está compuesto por una serie de características percibidas por los trabajadores, las cuales influyen de manera directa en su comportamiento. (Osorio, 2010).

Dimensiones:

- Autorrealización.
- Involucramiento Laboral.
- Supervisión.
- Comunicación.
- Condiciones Laborales.

Variable Dependiente

Satisfacción laboral: Es una sensación positiva que se obtiene por las experiencias del propio trabajo en un determinado momento. (Robbins & Judge, 2009).

Dimensiones:

- Condiciones Físicas y Materiales.
- Beneficios Laborales y Remunerativos.
- Políticas Administrativas.
- Relaciones Sociales.
- Desarrollo Personal.
- Desarrollo de Tareas.
- Relación con la Autoridad.

3.2 Matriz de Coherencia

	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
GENERAL	¿Cuál es el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?	Determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.	El impacto del clima organizacional es significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores de INGEMMET.	Variable Independiente: Clima Organizacional
ESPECIFICOS	<p>¿Cuál es el impacto de la autorrealización profesional en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?</p> <p>¿Cuál es el impacto del involucramiento personal en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?</p> <p>¿Cuál es el impacto de la supervisión en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?</p> <p>¿Cuál es el impacto de la comunicación en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?</p> <p>¿Cuál es el impacto de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET?</p>	<p>Determinar el impacto de la autorrealización profesional en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.</p> <p>Determinar el impacto del involucramiento personal en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.</p> <p>Conocer el impacto de la supervisión en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.</p> <p>Determinar el impacto de la comunicación en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.</p> <p>Conocer el impacto de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.</p>	<p>El impacto de la autorrealización profesional es significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.</p> <p>El impacto del involucramiento personal es significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.</p> <p>El impacto de la supervisión es significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.</p> <p>El impacto de la comunicación es significativo en la satisfacción de los trabajadores del INGEMMET.</p> <p>El impacto de las condiciones laborales es significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.</p>	Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

3.3 Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p align="center">CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Está compuesto por una serie de características percibidas por los trabajadores, las cuales influyen de manera directa en su comportamiento. (Osorio, 2010)</p>	<p align="center">Autorrealización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existen oportunidades de progresar en la institución. - El jefe se interesa por el éxito de sus empleados. - Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. - Se valora los altos niveles de desempeño. - Los supervisores expresan reconocimiento por los logros. - Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. - Los jefes promueven la capacitación que se necesita. - La empresa promueve el desarrollo del personal. - Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. - Se reconocen los logros en el trabajo.

		<p style="text-align: center;">Involucramiento Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se siente comprometido con el éxito en la organización. - Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. - Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. - Los trabajadores están comprometidos con la organización. - En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día. - Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal. - Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. - Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal. - Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución. - La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.
		<p style="text-align: center;">Supervisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. - En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. - La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea. - Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. - Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.

			<ul style="list-style-type: none"> - Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. - Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. - Los objetivos del trabajo están claramente definidos. - El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. - Existe un trato justo en la institución.
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. - En mi oficina, la información fluye adecuadamente. - En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. - Existen suficientes canales de comunicación. - Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. - En la institución, se afrontan y superan los obstáculos. - La institución fomenta y promueve la comunicación interna. - El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. - Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. - Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.

		Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none">- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.- Los objetivos de trabajo son retadores.- Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.- El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.- Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.- Existe buena administración de los recursos.- La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.- Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.- Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.- La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.
--	--	----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;">SATISFACCIÓN LABORAL</p>	<p>Es una sensación positiva que se obtiene por las experiencias del propio trabajo en un determinado Momento. (Robbins & Judge, 2009).</p>	<p>Condiciones físicas y/o materiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. - El ambiente donde trabajo es confortable. - La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable. - En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente. - Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.
		<p>Beneficios Laborales y/o remunerativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo. - Me siento mal con lo que hago. - Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable. - Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.
		<p>Políticas Administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa. - Siento que en mi trabajo me están explotando. - Me disgusta mi horario. - El horario de trabajo me resulta incómodo. - No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.

		Relaciones Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones. - Me agrada trabajar con mis compañeros. - Prefiero tomar distancia de las personas con las que trabajo. - La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.
		Desarrollo Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser. - Mi trabajo permite desarrollarme personalmente. - Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo. - Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo. - Mi trabajo me hace sentir realizado. - Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).
		Desarrollo de Tareas	<ul style="list-style-type: none"> - La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra. - Me siento realmente útil con la labor que realizo. - Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia. - Mi trabajo me aburre. - Me gusta el trabajo que realizo. - Me siento complacido con la actividad que realizo.

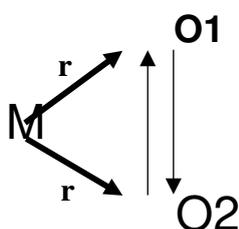
		Relación con la autoridad	<ul style="list-style-type: none">- Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s).- Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo.- Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.- La relación que tengo con mis superiores es cordial.- No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).- Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.
--	--	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo, ya que pretende determinar el grado de asociación entre las variables: clima organizacional y satisfacción laboral.

Se esquematiza de la siguiente forma:



Dónde:

- **M:** muestra trabajadores del INGEMMET.
- **O1:** Clima Organizacional.
- **O2:** Satisfacción Laboral.
- **r:** Relación entre las variables.

4.2 Población y muestra

Población

La población del presente estudio estuvo conformada por los trabajadores que laboran en la Sede Central del Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico - INGEMMET, ubicada en la Av. Canadá N°1479, San Borja – Lima Metropolitana. En la Tabla 1, se observa la población conformada por 279 trabajadores, los cuales están conformados por nombrados y contratados bajo la modalidad CAS (Contratos Administrativos de Servicios).

Tabla 1. Valores Absolutos y Porcentuales de la Población

TRABAJADORES	Frecuencia- Población	%
Nombrados	70	25
Contratados bajo la modalidad CAS	209	75
TOTALES	279	100

Fuente: INGEMMET (2017). Elaboración Propia

Muestra

Técnica de muestreo

Para la selección de los trabajadores que han constituido la muestra, se utilizó el muestreo probabilístico simple, por ser el más adecuado para identificar índices y describir poblaciones. Además, es necesario para la investigación correlacional por ser sencilla, fácil de comprender y calculada con precisión estadística.

Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se consideró los siguientes supuestos:

- Tamaño de la muestra: "n"
- Nivel de confianza elegido (z): Para un nivel de 95% es 1.96
- Probabilidad de que haya capacidad de investigación (p): 50 % (equivale a 0.5)
- Probabilidad de que no haya posibilidad de investigación (q): 50 % (equivale a 0.5)
- Tamaño de la población (N): 279 trabajadores que laboran en la sede central del INGEMMET ubicado en Lima.
- Error al máximo permitido (e): 5% (equivale a 0.05)

La fórmula utilizada para el cálculo es la siguiente:

$$n: \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Substituyéndose los números en la formula se tiene:

$$n: \frac{(1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5) \times 279}{(0.05)^2 \times (279 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}$$

$$n: \frac{267.95}{1.66} = 161.62 = 162$$

Después de aplicar el muestreo probabilístico, la muestra final para el estudio fue de 162 trabajadores (ver Tabla 2)

Tabla 2. Valores Absolutos y Porcentuales de la Muestra.

Personal del INGEMMET en su sede central "CANADA"	Frecuencia-Muestra	%
Nombrados	41	25
Contratados bajo la modalidad CAS	121	75
TOTAL	162	100

Fuente: INGEMMET (2017). Elaboración Propia.

4.3. Instrumentación

Para la recopilación de la información se utilizaron dos instrumentos:

Escala de clima organizacional

La Escala de Clima Laboral (CL-SPC) fue elaborada por la Psicóloga Palma (2004), profesora e investigadora en la Universidad Ricardo Palma de Lima, que define el concepto de la variable clima organizacional en función a la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y aspectos vinculados como la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales que faciliten su tarea.

La escala está diseñada en formato Likert y cuenta con 50 ítems que se dividen en 5 dimensiones:

- **Autorrealización:** Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador sobre las oportunidades que ofrece el centro laboral para el desarrollo profesional y personal.
- **Involucramiento Laboral:** Se refiere al grado de identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- **Supervisión:** Hace referencia a las apreciaciones que tiene el superior en base al desempeño diario de las tareas que han sido asignadas al trabajador.

- Comunicación: Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, claridad, coherencia de la información que se transmite de manera interna en la empresa como la atención a usuarios y/o clientes.
- Condiciones Laborales: Se basa en el reconocimiento que los trabajadores tienen sobre la disponibilidad de recursos requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones que les han sido delegadas.

Para la calificación se tiene 5 opciones de respuesta con un valor diferente, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Escala de Clima Laboral (CL- SPC)

Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
1	2	3	4	5

Fuente: Palma (2004). Elaboración Propia

La calificación es entre 1 a 5 puntos, donde 1 representa la opción “nunca” y 5 “siempre”; con un puntaje máximo de 250. Se considera como criterio de evaluación que a mayor sea la puntuación, se tendrá una mejor percepción del ambiente laboral y a menor sea la puntuación lo contrario. (Palma, 2004).

Escala de satisfacción laboral

La Escala de Satisfacción Laboral - SL-SPC, elaborado por Sonia Palma Carrillo (1999), tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones.

La escala estuvo conformada por 36 ítems divididos en 7 dimensiones:

- Condiciones Físicas y/o Materiales: Son aquellos elementos materiales o de infraestructura que permiten al trabajador cumplir con sus labores diarias.
- Beneficios Laborales y/o Remunerativos: Es el grado de complacencia que tienen los trabajadores en relación con el incentivo económico que reciben por cumplir con sus labores.

- Políticas Administrativas: Es el grado de aceptación respecto a los lineamientos, reglas o normas que ha planteado la empresa para regular la conducta de los trabajadores.
- Relaciones Sociales: Es el grado de complacencia que tienen los trabajadores respecto a las relaciones interpersonales con los miembros de la organización.
- Desarrollo Personal: Se refiere a la percepción que tiene el trabajador respecto a las oportunidades de realizar actividades significativas para crecer profesionalmente.
- Desempeño de Tareas: Se refiere a la valoración con la que asocia el trabajador a sus tareas cotidianas.
- Relación con la Autoridad: Es la apreciación que tiene el trabajador respecto a la relación que tiene con su jefe directo.

Para la calificación se tienen 5 opciones de respuesta con un valor diferente cada uno, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Escala de Satisfacción Laboral (SL- SPC)

Total Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
TA	A	I	D	TD

Fuente: Palma (1999). Elaboración Propia

Se considera como criterio de evaluación que a mayor sea la puntuación, se tendrá una alta satisfacción laboral y a menor sea la puntuación lo contrario. (Palma, 1999).

Fiabilidad y validez

La fiabilidad y validez de las escalas fueron calculadas utilizando la Teoría Clásica de los Test (TCT) a través de la consistencia interna y la estructura factorial de los constructos. Asimismo, para brindar un mayor soporte de la fiabilidad de las escalas se empleó la Teoría de las Ecuaciones estructurales de varianza.

Fiabilidad TCT.

Para determinar la consistencia interna de cada escala, se usó el Coeficiente de confiabilidad del Alfa de Cronbach, cuyos valores deben ser superiores a 0.706. Tanto las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral presentan un Alfa superior al mínimo esperado (ver tabla 5) y la escala de calidad tiene un valor inferior, pero superior al mínimo esperado 0.5.

Tabla 5. Fiabilidad de escalas - Análisis de consistencia interna.

Escalas	Número de ítems	Alfa de Cronbach
Clima Organizacional	50	0,980
Satisfacción Laboral	36	0,789

Fuente: Cuestionarios a 162 trabajadores. Elaboración propia.

Validez TCT. Se analizó la validez de los constructos: Clima organizacional y Satisfacción Laboral, por medio del Análisis de componentes principales.

Tabla 6. Varianza Total Explicada- Clima Organizacional

Componentes	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de Varianza	% Acumulado	Total	% de Varianza	% Acumulado
1	25,572	51,143	51,143	25,572	51,143	51,143
2	2,304	4,608	55,751	2,304	4,608	55,751
3	1,622	3,245	58,996	1,622	3,245	58,996
4	1,497	2,994	61,989	1,497	2,994	61,989
5	1,220	2,440	64,430	1,220	2,440	64,430
6	1,027	2,053	66,483			
7	,977	1,954	68,437			
8	,951	1,902	70,339			
9	,904	1,809	72,148			
10	,852	1,704	73,852			
11	,794	1,587	75,439			
12	,726	1,452	76,892			
13	,705	1,410	78,302			
14	,685	1,370	79,672			
15	,652	1,304	80,976			
16	,617	1,234	82,210			
17	,583	1,166	83,376			
18	,540	1,080	84,456			
19	,529	1,058	85,514			
20	,515	1,030	86,544			
21	,476	,952	87,496			
22	,435	,869	88,365			
23	,406	,812	89,177			
24	,394	,787	89,965			
25	,375	,750	90,714			

26	,362	,723	91,438			
27	,338	,677	92,115			
28	,331	,662	92,777			
29	,318	,635	93,412			
30	,278	,555	93,967			
31	,270	,539	94,506			
32	,250	,500	95,007			
33	,238	,477	95,483			
34	,220	,440	95,923			
35	,214	,428	96,351			
36	,195	,391	96,742			
37	,184	,368	97,110			
38	,170	,341	97,451			
39	,156	,312	97,763			
40	,144	,288	98,051			
41	,140	,280	98,331			
42	,132	,264	98,596			
43	,123	,246	98,842			
44	,110	,220	99,061			
45	,102	,204	99,265			
46	,091	,182	99,447			
47	,086	,171	99,619			
48	,073	,145	99,764			
49	,068	,136	99,899			
50	,050	,101	100,000			

Fuente: Cuestionarios a 162 trabajadores. Elaboración propia.

En la Tabla 6, se observa que de 50 ítems de la escala clima organizacional se obtuvo cinco componentes, con una varianza total explicada 64,430 %.

Tabla 7. Varianza Total Explicada- Satisfacción Laboral

Componentes	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de Varianza	% Acumulado	Total	% de Varianza	% Acumulado
1	25,572	51,143	51,143	25,572	51,143	51,143
2	2,304	4,608	55,751	2,304	4,608	55,751
3	1,622	3,245	58,996	1,622	3,245	58,996
4	1,497	2,994	61,989	1,497	2,994	61,989
5	1,220	2,440	64,430	1,220	2,440	64,430
6	1,027	2,053	66,483	1,027	2,053	66,483
7	,977	1,954	68,437	,977	1,954	68,437
8	,951	1,902	70,339			
9	,904	1,809	72,148			
10	,852	1,704	73,852			
11	,794	1,587	75,439			
12	,726	1,452	76,892			
13	,705	1,410	78,302			
14	,685	1,370	79,672			
15	,652	1,304	80,976			
16	,617	1,234	82,210			
17	,583	1,166	83,376			
18	,540	1,080	84,456			
19	,529	1,058	85,514			
20	,515	1,030	86,544			
21	,476	,952	87,496			
22	,435	,869	88,365			
23	,406	,812	89,177			
24	,394	,787	89,965			
25	,375	,750	90,714			
26	,362	,723	91,438			
27	,338	,677	92,115			
28	,331	,662	92,777			
29	,318	,635	93,412			
30	,278	,555	93,967			
31	,270	,539	94,506			
32	,250	,500	95,007			
33	,238	,477	95,483			
34	,220	,440	95,923			

35	,214	,428	96,351			
36	,195	,391	96,742			
37	,184	,368	97,110			
38	,170	,341	97,451			
39	,156	,312	97,763			
40	,144	,288	98,051			
41	,140	,280	98,331			
42	,132	,264	98,596			
43	,123	,246	98,842			
44	,110	,220	99,061			
45	,102	,204	99,265			
46	,091	,182	99,447			
47	,086	,171	99,619			
48	,073	,145	99,764			
49	,068	,136	99,899			
50	,050	,101	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Cuestionarios a 162 trabajadores. Elaboración propia.

En la Tabla 7 se observa que de 36 ítems de la escala clima organizacional se obtuvo siete componentes, con una varianza total explicada 68, 437%.

Se utilizó el instrumento de Sonia Palma para medir el Clima organizacional (CL-SPC) y la Satisfacción Laboral (SL-SPC) en los trabajadores del INGEMMET, porque ha sido diseñado con la técnica de Likert y por la alta consistencia interna de los datos al momento de ser aplicados en investigaciones a nivel nacional. La construcción de ambos instrumentos se enfoca en 1368 personas del sector público y privado en los diferentes niveles jerárquicos, por lo tanto utilizar la referencia de Sonia Palma genera mayor valor y confiabilidad a la presente investigación.

4.4. Procedimiento

Trabajo de campo

Acceso: Para acceder al Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET), se solicitó el permiso a la Gerencia de Recursos Humanos mediante un acuerdo de consentimiento informado, especificando la finalidad de la investigación. La empresa determinó las fechas de acceso.

Aplicación de cuestionarios: Se hizo la convocatoria a los trabajadores que laboran en la sede central, contratados por la modalidad CAP y CAS, a quienes se les aplicó las escalas del Clima Organizacional y de Satisfacción Laboral.

Análisis de Datos

Tabulación: Los datos fueron tabulados y analizados usando el programa estadístico SPSS versión 24. Se aplicó un control de calidad a los datos, depurando las pruebas incompletas al 50 % a más.

Análisis de la fiabilidad y validez de los instrumentos: Se empleó la Teoría clásica de los Tests, analizando la consistencia interna (Fiabilidad mediante el Coeficiente del Alfa de Cronbach, superior a 0.706) y el Análisis de Componentes Principales con Rotación Varimax (Con varianza explicada superior a 50%) para la validez del constructo (Vara, 2013).

Relación causal de las variables en estudio; se determinó el cumplimiento de la normalidad de las puntuaciones obtenidas por los trabajadores en ambas pruebas, mediante la aplicación de la prueba estadística de Kolmogorov Smirnov, para decidir el uso de la prueba paramétrica de correlación de Pearson o de la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, en la evaluación de la asociación entre el Clima organizacional y la Satisfacción laboral en los trabajadores de la referida empresa donde se realizó la investigación.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Resultados de la investigación

La siguiente información se obtuvo a través de encuestas realizadas a 162 trabajadores que laboran en la sede central de INGEMMET, para poder analizar cuál es el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores.

Tabla 8. Determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET.

		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Clima Organizacional	Coeficiente de correlación Rho	1,000	,492**
	Sig. (bilateral) P	.	,000
	N	162	162
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación Rho	,492**	1,000
	Sig. (bilateral) P	,000	.
	N	162	162

Fuente: Cuestionarios a 162 trabajadores. Elaboración propia. Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 8, se observa que existe correlación significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, ya que la significación es de 0,000 y menor de 0,05. Por otro lado, se establece que el nivel de intensidad entre las variables es moderado (0,408**), ya que este se encuentra en el centro del rango 0 al 1. Además, se analiza que la correlación es directa, lo que significa que a mejor sea el clima en la organización, los trabajadores se sentirán más satisfechos con su trabajo.

Tabla 9. Determinar el impacto de la autorrealización profesional en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET

		Autorrealización	Satisfacción Laboral
Autorrealización	Coeficiente de correlación	1,000	,408**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	162	162
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,408**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	162	162

Fuente: Cuestionarios a 162 trabajadores. Elaboración propia. Nota **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 9, se observa que existe correlación significativa entre la dimensión autorrealización y la variable satisfacción laboral, ya que la significación es de 0,000 y por tanto es menor de 0,05. Por otro lado, se establece que el nivel de intensidad de la correlación entre las variables es moderado (0,408**), ya que este se encuentra en el centro del 0 al 1. Además, se analiza que la correlación es positiva, lo que indica que a mayores oportunidades brinde la organización a su personal para aplicar sus habilidades y capacidades, experimentarán un mayor nivel de satisfacción en el entorno laboral, sintiéndose más comprometidos con los objetivos de la empresa.

Tabla 10. Determinar el impacto del involucramiento personal en la satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET.

		Involucramiento Laboral	Satisfacción Laboral
Involucramiento Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,491**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	162	162
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,491**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	162	162

Fuente: Cuestionarios a 162 trabajadores. Elaboración propia. Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 10, se observa que existe correlación significativa entre la dimensión involucramiento laboral y la variable satisfacción laboral, ya que la significación es de 0,000 y por tanto menor de 0,05. Por otro lado, se establece que el nivel de intensidad de la correlación entre las variables es moderado (0,491**), ya que este se encuentra en el centro del rango 0 al 1. Además, se analiza que la correlación es positiva, lo que indica que conforme el personal participe en la toma de decisiones y sea más autónomo, estarán más comprometidos, satisfechos con sus actividades laborales.

Tabla 11. Conocer el impacto de la supervisión en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.

		Supervisión	Satisfacción Laboral
Supervisión	Coeficiente de correlación	1,000	,468**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	162	162
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,468**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	162	162

Fuente: Cuestionarios a 162 trabajadores. Elaboración propia. Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 11, se puede observar que existe una correlación significativa entre la dimensión supervisión y la variable satisfacción laboral, ya que la significación es de 0,000 y por tanto menor de 0,05. Por otro lado, se establece que el nivel de intensidad de la correlación entre las variables es moderado (0,468**), ya que este se encuentra en el centro del rango 0 al 1. Además, se determina que la correlación es positiva, lo que indica que a mayor sea la percepción de los trabajadores sobre el espíritu de apoyo por parte de sus superiores y de sus compañeros, aumentará el nivel de satisfacción con el ambiente laboral.

Tabla 12. Determinar el impacto de la comunicación en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET.

		Comunicación	Satisfacción Laboral
Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,466**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	162	162
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,466**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	162	162

Fuente: Cuestionarios a 162 trabajadores. Elaboración propia. Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 12, se muestra que existe una correlación significativa entre la dimensión Comunicación y la variable Satisfacción Laboral, ya que la significación es de 0,000 y por tanto menor de 0,05. Por otro lado, se establece que el nivel de intensidad de la correlación entre las variables es moderado (0,466**), ya que este se encuentra en el centro del rango 0 al 1. Además, se establece que la correlación es positiva, esto quiere decir que a más fluido sea el nivel de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, se evitara conflictos, generando un mayor nivel de satisfacción de los trabajadores

Tabla 13. Conocer el impacto de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los trabajadores del INGEMMET

		Condiciones Laborales	Satisfacción Laboral
Condiciones Laborales	Coeficiente de correlación	1,000	,472**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	162	162
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,472**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	162	162

Fuente: Cuestionarios a 162 trabajadores. Elaboración propia. Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 13, se muestra que existe una correlación significativa entre la dimensión condiciones laborales y la variable satisfacción laboral, ya que la significación es de 0,000 y, por tanto, menor de 0,05. Por otro lado, se establece que el nivel de intensidad de la correlación entre las variables es moderado (0,472**), ya que este se encuentra en el centro del rango 0 al 1. Además, se establece que la correlación es positiva, esto quiere decir que al percibir los trabajadores mayores ingresos podrán satisfacer sus necesidades básicas, generando un mayor compromiso hacia la empresa. Siendo uno de los principales factores que las personas consideran cuando están buscando un nuevo empleo.

5.2 Discusión de Resultados

Correlación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Chuquitucto (2014) considera que el clima organizacional varía en función a la percepción que tiene cada miembro de la organización respecto al ambiente donde desempeñan su trabajo diariamente, las relaciones interpersonales, el trato que tiene el jefe con su subordinado y las políticas administrativas de la empresa. Por otro lado, Landy & Conte (2005) indican que satisfacción laboral es una actitud positiva u estado emocional de la persona que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral.

Los hallazgos más importantes de esta investigación determinaron, que existe correlación significativa positiva entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET ($\rho = 0.408$, $p = 0.000$), afirmando que la percepción que tienen los trabajadores está relacionada con aspectos vinculados como posibilidades de autorrealización, relaciones interpersonales que se dan entre compañeros de trabajo, la supervisión realizada por los jefes inmediatos, la comunicación entre jefes y subordinados, las condiciones de las maquinarias y el ambiente que se desarrolla en el trabajo. Mientras que la variable satisfacción laboral se analiza en base a las condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo de personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

Este dato es confirmado por Saucedo & Peña (2015), quienes, en su estudio realizado a una empresa del sector privado, determinaron que existe una correlación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral ($\rho = 0.667^{**}$, $p = 0.000$), afirmando que las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano.

Del mismo modo, Casana (2015) en su investigación realizada a 174 trabajadores con un rango de edad de 20 a 60 años, encontró una correlación altamente significativa y positiva entre clima organizacional y satisfacción laboral ($\rho = 0.544^{**}$, $p = 0.000$). Finalmente, Millán & Motero (2017), en su estudio realizado a 29 trabajadores de organización de salud, evidenciaron, que existe una relación significativa positiva ($\rho = 0,556^{**}$, $p = 0.002$), entre las variables.

Correlación entre Autorrealización y Satisfacción Laboral

Palma (2004) considera que la autorrealización se basa en la percepción que tiene el trabajador sobre las oportunidades que le ofrece la empresa para su desarrollo profesional y personal, la cual, está relacionada con la satisfacción laboral de los trabajadores. Por otro lado, Martínez & Marín (2001), señalan que los trabajadores que reciben respaldo por parte de la organización para alcanzar sus metas u objetivos tienden a ser productivos, a diferencia de aquellos que tienen un nivel bajo de apoyo por parte de la organización.

La autorrealización permite el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, por lo que será necesario que la organización brinde oportunidades para el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, generando un mayor estímulo para realizar las funciones cotidianas (Fernández, 1999, citado en Casana 2015).

Bajo ese enfoque, el presente estudio evidencia que existe una relación significativamente positiva de intensidad moderada entre la dimensión autorrealización y la variable satisfacción laboral ($r = 0.408$, $p = 0.000$) en los trabajadores del INGEMMET, lo que confirma la influencia positiva que existe si la organización brinda a los trabajadores oportunidades para progresar y desarrollar su talento al máximo. Asimismo, esta relación se confirma en un contexto educativo, evidenciado en el estudio de García & Lezama (2003), con una muestra de 262 docentes; donde se encontró que la relación entre la dimensión autorrealización y la variable satisfacción laboral, es significativa ($\rho = 0.468$, $p = 0.000$).

Correlación entre Involucramiento Laboral y Satisfacción Laboral

Para Palma (2004), el involucramiento se define como la identificación que tienen los trabajadores con los valores organizacionales y el compromiso de contribuir con desarrollo de cada organización. Es importante que los trabajadores se identifiquen con la organización, ya que de esa forma los esfuerzos que se hagan serán en base al logro de los objetivos que se han planteado (Ferreira, 2006, citado en Casana 2015).

Por lo que se puede llegar a la conclusión de que si un trabajador no se encuentra satisfecho en su entorno laboral desarrollará conductas negativas como tomar distancia con el trabajo, faltar frecuentemente, renunciaciones concurrentes, entre otras.

Esto se evidencia en los resultados de esta investigación, donde los valores organizacionales y el compromiso de cumplir con los objetivos de la empresa, tienen una relación directa ($r=0.491$ $p=0.000$). Al respecto, Saucedo & Peña (2015) confirman en su estudio, que existe una relación significativa entre ambas variables ($\rho=0.549$, $p=0.000$), lo cual indica que al involucrarse los trabajadores con los valores de la organización y recibir apoyo de sus superiores, genera que se fortalezca el compromiso que se tiene con la empresa.

Correlación entre Supervisión y Satisfacción Laboral

De acuerdo con Palma (2004) la supervisión significa estar al tanto de la actividad laboral de los trabajadores, con el objetivo de brindar apoyo y mejorar su desempeño. Asimismo, Robbins (2004) señala que es importante que el trabajador sienta apoyo y motivación por parte de su supervisor inmediato, ya que de esa forma podrá tener un mejor desempeño en sus actividades laborales.

En la presente investigación se observa una correlación significativa positiva entre la supervisión y la variable satisfacción laboral ($\rho=0.468$, $p=0.000$), lo que indica que, si la percepción de los trabajadores es buena, así como el apoyo por parte de sus superiores y compañeros, el nivel de satisfacción con el ambiente laboral aumentaría. Esto se evidencia en el estudio de Casana (2015), quien confirma que existe una correlación altamente significativa y positiva entre el indicador Supervisión del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral ($\rho=0.547$ y $p=0.000$).

Correlación entre Comunicación y Satisfacción Laboral

Chiavenato (2000) indica que en las organizaciones es vital que la comunicación sea efectiva, para poder transmitir los mensajes con claridad, evitando malentendidos y de esa forma lograr los objetivos planteados. Así mismo, Rodríguez (2005) menciona que el factor comunicación influye en la relación entre jefe y subordinado al momento de especificar las tareas laborales y, a la vez, sirve para mejorar el clima laboral de la empresa.

En cuanto a la dimensión comunicación, la presente investigación muestra que existe una relación positiva significativa y moderada con la variable Satisfacción Laboral ($\rho=0.466$ y $p=0.000$). Esto significa que mientras más fluido sea la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, se evitara conflictos, generando un mayor nivel de satisfacción laboral. Del mismo modo Vásquez (2015) confirma que la relación que existe entre la comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de la bodega de BOFASA es significativa directa ($\rho=0.851$, $p = 0,05$). Esto muestra que para los trabajadores es importante tener una buena comunicación para poder desempeñar sus labores de una buena manera.

Correlación entre Condiciones Laborales y Satisfacción Laboral

Palma (2004), menciona que las condiciones laborales dependen de la organización, ya que esta proporciona los materiales económicos y psicosociales para el cumplimiento de las tareas encargadas. Por otra parte, Fernández (2008) señala que las condiciones de seguridad son importantes porque de estas depende que el personal se sienta seguro y pueda desarrollarse dentro de la organización. En el presente estudio, se muestra que existe relación significativa positiva de intensidad moderada entre la dimensión condiciones laborales y la variable satisfacción laboral ($\rho = 0.472$, $p = 0.000$).

Esto quiere decir que al percibir los trabajadores mejores salarios y adecuados recursos materiales para poder desempeñarse con eficiencia, ellos sentirán un mayor compromiso hacia la empresa.

Saucedo & Peña (2015) en su investigación realizada a 212 trabajadores, confirman que existe relación altamente significativa entre condiciones laborales y la variable satisfacción laboral ($\rho=0.658^{**}$, $p=0.000$).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De manera general, se comprobó que existe relación directa significativa con un nivel de intensidad moderada entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET, esto significa, que si los directivos se enfocan a mejorar las dimensiones básicas de la variable clima organizacional (autorrealización Involucramiento laboral, supervisión, comunicación, y condiciones laborales), influirá de manera positiva en el bienestar laboral de los trabajadores.
- Se comprobó que existe relación significativa entre la dimensión autorrealización y la variable satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET ($r = 0.408$, $p = 0.000$), lo que confirma la influencia positiva que existe si la organización brinda a los trabajadores oportunidades para progresar y desarrollar su talento al máximo.
- Se comprobó que existe relación significativa entre involucramiento laboral y satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET ($r = 0.491$ $p = 0.000$)., lo que indica que si un trabajador no se encuentra satisfecho en su entorno laboral desarrollará conductas negativas como tomar distancia con el trabajo, faltar frecuentemente, renunciaciones concurrentes, entre otras.
- Se comprobó que existe relación significativa entre supervisión y satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET ($\rho = 0.468$, $p = 0.000$), lo que indica que, si la percepción de los trabajadores es buena, así como el apoyo por parte de sus superiores y compañeros, el nivel de satisfacción con el ambiente laboral aumentaría.
- Se comprobó que existe relación significativa entre comunicación y satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET ($\rho = 0.466$ y $p = 0.000$). Esto significa que mientras más fluido sea la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, se evitaban conflictos, generando un mayor nivel de satisfacción laboral.

- Se comprobó que existe relación significativa entre condiciones laborales y satisfacción laboral en los trabajadores del INGEMMET ($\rho = 0.472$, $p = 0.000$). Esto quiere decir que al percibir los trabajadores mejores salarios y adecuados recursos materiales para poder desempeñarse con eficiencia, ellos sentirán un mayor compromiso hacia la empresa.

Recomendaciones

- **Para la Academia**, ampliar investigaciones en el sector público, a fin de establecer propuestas para el desarrollo de políticas que propicien el desarrollo del capital humano. Aplicar el instrumento validado en Perú, con otras técnicas estadísticas como regresión lineal múltiple para ambos constructos a fin de predecir los factores independientes de mayor influencia tanto para el Clima laboral y la Satisfacción laboral.
- **Para el Estado**, aplicar encuestas de satisfacción para establecer programas de reconocimiento y estímulo para motivar e integrar a los trabajadores a fin de que se identifiquen con su institución, interiorizando la misión, visión, objetivos institucionales y estrategias.
- **Para INGEMMET**, involucrar, además del equipo de trabajo de la Dirección de Personal a los líderes y responsables de los principales procesos funcionales y operativos, de gestión, de la institución, integrado por funcionarios, profesionales y técnicos calificados de los órganos de línea, de apoyo y de asesoramiento, propiciando su participación orientada a la consolidación de un buen ambiente de trabajo.
- Incrementar la participación proactiva de los trabajadores, considerando sus opiniones y sus sugerencias para el desarrollo personal y profesional en diferentes jerarquías.
- Realizar constantes evaluaciones y entrevistas para medir el clima organizacional del INGEMMET y determinar los factores que son más relevantes y el impacto que causan en la institución.

REFERENCIAS

1. Álvarez, S. (2001). *La Cultura y El Clima Organizacional como Factores Relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Abril- agosto 2001.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. 186 pp.
2. Álvarez, C. (2006). *Clima Organizacional - El IMCOC: Un método de análisis para su intervención.* Colombia: Universidad del Rosario.
3. Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista Psicológica del Deporte.*
4. Benedito, M., Bonavia, T., & Llinares, L. (2008). RELACIÓN ENTRE LAS PRIORIDADES DE VALOR Y LA SATISFACCIÓN LABORAL. *Revista Colombiana De Psicología, 17,* 59-84. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1677639105?accountid=14747>
5. Cabanillas, B & Cabrejo, U. (2014). RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA MINERA GOLD FIELDS LA CIMA S.A. DE LA PROVINCIA DE HUALGAYOC EN EL AÑO 2014. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte. Cajamarca. 67 pp.
6. Carruitero, J. & Riccer, M. (2014). RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA GERENCIA DE CONTRATACIONES DEL GOBIERNO REGIONAL LA LIBERTAD – 2014. Universidad Privada del Norte. Trujillo. 128 pp.
7. Casana, M. (2015). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una empresa Azucarera de Chiquitoy. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. 120 pp.

8. Cifuentes, N. (2008). Definición de Compensación. Extraído el 02 de Mayo del 2017: <http://boards4.melodysoft.com/admonrhcadereyta/re-definicion-de-compensacion-80.html>
9. Chiang, M., Salazar, C., Huerta y Nuñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal: Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos. Revista Universum, 23(2), 66-85. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext
10. Chiang, M., Nuñez, A., & Huerta, P. (2005). EFECTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AUTOEFICACIA DE LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Horizontes Empresariales, Vol. 4 (1), p61-74. 14p.
11. Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UN ESTABLECIMIENTO DE SALUD ESTATAL: HOSPITAL TIPO 1. Teoría: Ciencia, Arte y Humanidades, Vol. 16(2), p61-76. 16p. 6 Charts.
12. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª. ed.) México: Editorial McGraw Hill.
13. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
14. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7a ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
15. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. 2a ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

16. Chruden H. & Sherman A. (1998). *Administración de personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
17. Chuquitucto, L. (2014). *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. 73 pp.
18. Davis K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento individual e interpersonal - Comportamiento humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
19. Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, (3), 619-654.
20. Diario Oficial El Peruano (2004), *Normas Legales*. Lima. 18 de junio de 2004. P. 86.
21. Diario Oficial El Peruano (2004), *Normas Legales*. Lima. 28 de junio de 2008. P. 34.
22. Diario Exterior de España (2011), Un tercio de los españoles cree que podría perder su empleo. Obtenido de http://www.eldiarioexterior.com/un-tercio-de-los-espanoles-56799_noticia.htm el 29 de marzo de 2017.
23. Diario Gestión. (18 de agosto del 2014). *El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores* Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/45-trabajadores-no-feliz-su-centro-labores-2105975>
24. Diario Gestión. (28 de octubre del 2014). *Empresas deben analizar clima organizacional anualmente, según Hay Group* Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/empresas-deben-analizar-clima-organizacional-anualmente-segun-hay-group-2112300>

25. Effio, D. (2015). *Clima Organizacional y su importancia en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo en la USMP-Filial Norte*. Tesis de Maestría. Universidad San Martín de Porres. Lima.
26. Edel, R. García, A. & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. México.
27. Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. Amaru: España.
28. Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos. Universidad Autónoma de Madrid.
29. García, A. & Navarro, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional – Vol. I*. México.
30. García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
31. García, M. & Ibarra, L. (2009). *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>.
32. Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
33. Hampton D. (1989) *Administración*. 3ª ed. México: McGraw – Hill.
34. Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México: Thomson Editores.
35. Hersey P.; Blanchard K. & Johnson D. (1998). *Administración del comportamiento Organizacional: Liderazgo situacional*. 7º ed. México: Prentice Hall.

36. INGEMMET (2015). *Relación del Personal*. Disponible de Internet: <http://www.ingemmet.gob.pe/form/Inicio.aspx> Acceso el 12 de mayo del 2015.
37. Jaime, P. & Araujo, Y. (2007). *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar el mismo fenómeno?* España: Ponencias.
38. Kritner R. & Kinicki A. (1996). *Comportamiento de las Organizaciones*. 3° ed. España: Clamades, S.L.
39. Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. 1ª ed. México: McGraw – Hill.
40. Landy, F. & Conte, J. (2006). *Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGrawHill.
41. Millán, J & Montero, M. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Oncorad de Chiclayo del 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Chiclayo. 71pp.
42. Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos- Unidad Post Grado. Lima.
43. Montenegro Valles, María Belén (2012). *El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública “Tame”, en la unidad de negocio periodo 2011-2012*. Informe final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Quito: UCE. 140 p.

44. Orbegoso, A. (2010). *Problemas Teóricos del Clima Organizacional: Un estado de la cuestión*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf.
45. Perez, J. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote*. Tesis doctoral. Universidad San Pedro-Escuela de Post Grado. Chimbote.
46. Pérez, C. & Chamorro, J. (2014). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES* (Dirección Provincial Pichincha). Informe Final del Trabajo de Grado Académico, previo a la obtención del título de Psicólogo Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Quito: UCE. 189 p.
47. Pérez, D., Peralta, J., & Fernández, P. (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Universidad Psicológica*; Vol. 13 (2), p541-551. 11p.
48. Prado, C. (2015). (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. 63pp
49. Raineri, A. (2006). ESTILOS DE DIRECCION COMO DETERMINANTES DEL CLIMA LABORAL EN CHILE. *ABANTE*, Vol. 9 (1), p3-33. 31p.
50. Revilla, A. & Meza, A. (2013). *El Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A en la provincia de Arequipa 2013*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica de Santa María. Arequipa. 122 pp.

51. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (7ª ed.). México: Pearson Educación.
52. Robbins S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. 5ta ed. México: Prentice Hall.
53. Robbins S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall.
54. Robbins S. & Coulter M. (1999). *Administración*. 5ta. ed. México: Prentice Hall.
55. Robbins, S & Coulter M. (2005). *Administracion*. (8ª ed.). México: Pearson.
56. Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México: Pearson/Prentice Hall.
57. Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª ed. México: Pearson Educación.
58. Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15ª ed. México: Pearson Educación.
59. Rodríguez, M. (2005). *Diagnóstico del Clima Organizacional*. (3ª ed.) México D.f.: Alfaomega.
60. Salazar, R., Leyton, S., Meza, A. & Sáenz, Y. (2012). *Satisfacción Laboral y su Relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima .80 pp.

61. Saucedo, K. & Peña, W. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una industria papelera de Lima Este, 201*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana Unión. Lima.88pp.
62. Schultz, D. P. (1991). *Psicología Industrial*. 3° ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
63. Seisdedos, N. (1986). El clima laboral y su medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1 (2), 77 – 100.
64. Silva, H. (2009). *Medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de medicina UNAP*. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Amazonas.
65. Tito, L. (2015). *Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional en una empresa administradora de fondos colectivos de Lima*. Tesis de Licenciatura. Universidad San Martín de Porres. Lima.
66. Vega, M. M. C., Botello, C. M. S., Rivera, P. C. H., & Partido, A. N. (2008). *Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Organizaciones Del Sector Estatal (instituciones Públicas): Desarrollo, Adaptación Y Validación De Instrumentos*.
67. Universum; Talca, 23(2), 66-85. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/218355204/citation/A6B427E072024D31PQ/2>
68. Vasquez, J. (2015). *Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de BOFASA*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Guatemala de la Asunción.74pp.

69. Villalba, J., & Fonseca, J. (2011). Medición Del Clima Organizacional En Empresa Carbonera De La Ciudad De Santa Marta. *Psicogente*, Vol. 14(25), P122-131. 10p.
70. Villamiza, M., & Castañeda, D. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal of Psychological Research*, Vol. 7(2), p64-75. 12p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Instrumento

CUESTIONARIO ANONIMO Y CONFIDENCIAL

Estimado Trabajador:

El cuestionario que usted va a responder es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información sobre cómo percibe el clima organizacional en su centro laboral. En su calidad de colaborador, le agradeceremos responder todas las preguntas con la mayor sinceridad posible, marcando con una "X" la alternativa que mejor describa su ambiente laboral, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
1	2	3	4	5

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
Autorrealización						
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
4	Se valora los altos niveles de desempeño.					
5	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
6	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
7	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
8	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
9	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadora.					
10	Se reconocen los logros en el trabajo.					
Involucramiento Laboral						
11	Se siente compromiso con el éxito en la organización.					
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
13	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
14	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
15	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el Desarrollo del personal.					
17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
18	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
19	Hay una clara definición de visión, misión y valores en la institución.					

20	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
	Supervisión					
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presenta.					
22	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
23	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
24	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las Actividades.					
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
28	Los objetivos de trabajo están claramente definidos.					
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
30	Existe un trato justo en la empresa.					
	Comunicación					
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
34	Existen suficientes canales de comunicación.					
35	Es posible la interacción con las personas de mayor jerarquía.					
36	En la institución, se afronta y superan los obstáculos.					
37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
38	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
39	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
40	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
	Condiciones Laborales					
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
42	Los objetivos de trabajo son retadores.					
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
44	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
46	Existe buena administración de los recursos.					
47	La remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones.					
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
49	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
50	La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					

Apéndice 2. Instrumento

CUESTIONARIO ANONIMO Y CONFIDENCIAL

Estimado Trabajador:

El cuestionario que usted va a responder es parte de un proyecto de investigación que tiene como propósito obtener información acerca del nivel de satisfacción que poseen los trabajadores en su centro de trabajo. En su calidad de colaborador, le agradeceremos responder todas las preguntas con la mayor sinceridad posible, marcando con una “X” la alternativa que mejor describa su ambiente laboral, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Total Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
TA	A	I	D	TD

ESCALA DE SATISFACCION LABORAL		TA	A	I	D	TD
Condiciones físicas y / o materiales						
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	El ambiente donde trabajo es confortable.					
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
4	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las Labores diarias.					
Beneficios laborales y / o remunerativos						
6	Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo					
7	Me siento mal con lo que hago.					
8	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
9	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
Políticas Administrativas						
10	Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa.					
11	Siento que en mi trabajo me están explotando					
12	Me disgusta mi horario					
13	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
14	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
Relaciones Sociales						
15	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones					
16	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
17	Prefiero tomar distancia de las personas con las que					

	trabajo.					
18	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
Desarrollo Personal						
19	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
20	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
21	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo					
22	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
23	Mi trabajo me hace sentir realizado					
24	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).					
Desarrollo de Tareas						
25	La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.					
26	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
27	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
28	Mi trabajo me aburre.					
29	Me gusta el trabajo que realizo					
30	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
Relación con la autoridad						
31	Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s).					
32	Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
33	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
34	La relación que tengo con mis superiores es cordial					
35	No me siento a gusto con mi (s) jefe (s)					
36	Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

117	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3														
118	4	5	3	4	3	4	5	5	5	3	5	3	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	5	5	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3										
119	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3											
120	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3											
121	3	4	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2											
122	2	5	5	5	2	2	2	2	5	5	4	3	5	3	5	2	4	3	1	5	2	5	3	5	2	4	2	1	4	2	3	3	2	4	4	5	4	2	4	5	2	2	3	3	4	2	3								
123	3	5	3	3	4	4	3	2	5	4	3	4	3	3	3	2	5	2	3	3	3	2	5	2	3	3	4	3	2	5	2	3	3	3	4	5	3	4	3	4	5	5	3	3	3	3									
124	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	2	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4						
125	5	5	5	5	5	5	2	3	2	2	2	1	3	1	5	1	1	5	3	1	4	1	2	2	1	1	1	3	3	4	5	1	3	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	3	2	2						
126	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	2	5	2	3	3	5	5	5	5	5	5	2	1	5	3	3	3	5	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	2	2							
127	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	2	4	3	3	4	3	5	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3					
128	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3					
129	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4			
130	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
131	3	4	4	5	4	5	5	2	4	4	5	5	5	3	4	3	5	3	4	4	2	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	4	4	2	2	3	4	2	4			
132	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2			
133	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4				
134	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3			
135	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	5	3	4	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
136	3	5	2	3	3	5	3	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	4	5	2	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	3	4	5	3	2	2	5	4	3	5	3	3	3	4	5	3	5	3	3	3				
137	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
138	2	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	1	3	3	2	3	2	2	4	4	2	1	4	4	2	2	1	4	3	2	2	2	3	3	3	3	1	1	2	2	1	2	1			
139	2	5	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	4	1	1	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2				
140	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	2	4			
141	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3			
142	2	4	4	3	3	5	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	1	4	4	3	3	2	5	3	4	5	2	4	3	3	4	4	3	5	3	2	3	2	2			
143	2	5	4	3	3	2	5	2	2	5	3	3	2	3	3	2	5	2	3	3	2	5	2	2	3	3	5	2	2	5	3	3	1	2	5	3	2	5	3	5	3	5	2	2	3	5	2	2	3	1	1	1			
144	4	5	3	4	3	5	5	3	3	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4				
145	1	5	3	3	3	5	3	3	3	5	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	5	4	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	3	5	1	5	3	5	5	2	2	3	3	3	1	3	3				
146	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
147	4	4	4	4	3	4	5	2	3	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	2	4	3	2	2	4	3	4	3	2	2	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2				
148	5	4	5	2	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	5	4	4	5	4	5	5	2	3	1	4	4	3	2	3				
149	3	4	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3				
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4			
151	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
152	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	3	
153	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	3			
154	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	4	2	3		
155	5	5	2	5	3	4	4	5	5	1	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1
156	5	4	4	5	3	4	4	5	5	1	3	5	4	4	4	3																																							

Variable II: SATISFACCIÓN LABORAL

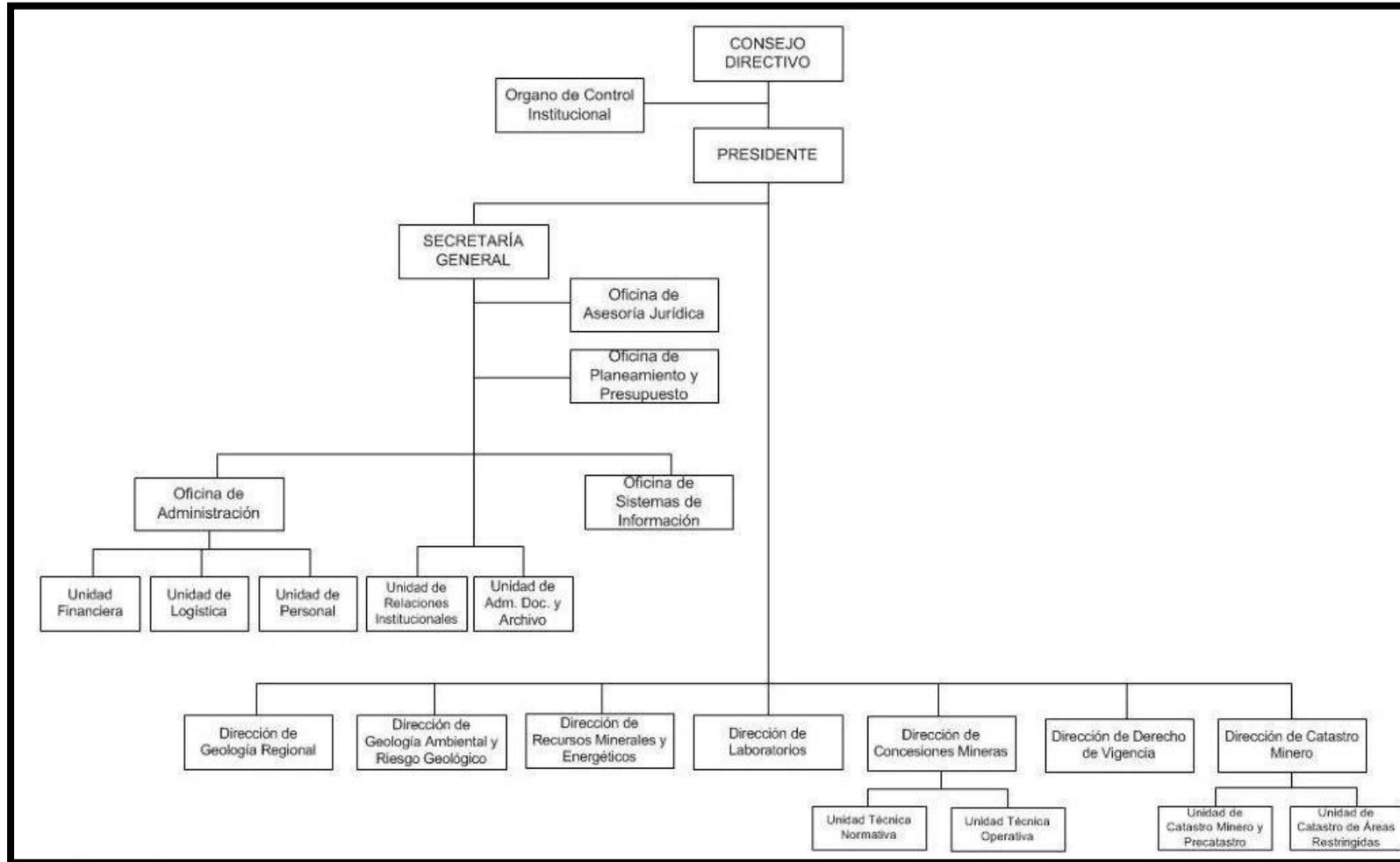
Sujeto (unidad de análisis)	VARIABLE DEPENDIENTE : SATISFACCIÓN LABORAL																																						
	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74	P75	P76	P77	P78	P79	P80	P81	P82	P83	P84	P85	P86			
1	3	2	2	3	2	2	4	5	2	2	2	2	3	4	3	4	4	2	4	2	4	4	4	3	2	4	2	4	2	4	3	2	4	3	2	2	2	2	
2	2	4	2	2	2	1	5	4	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	2	2	2	4	2	3	3	2	4	3	4	2	2	2	2		
3	2	4	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2		
4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	5	2	3	2	2	2	4		
5	2	3	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	3	4	4	3	2	4	1	2	3	3	3	2	4	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2		
6	2	3	2	2	1	3	4	4	2	2	2	3	2	3	3	4	4	2	5	1	3	3	3	2	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	2	2	2		
7	2	2	2	1	1	2	4	4	2	1	1	2	2	2	5	5	2		2	1	2	2	5	2	2	5	2	2	2	2	5	2	5	2	5	2	2	2	
8	2	5	2	1	1	1	5	5	2	2	2	2	2	2	5	5	4	2	5	2	2	2	5	2	2	5	2	2	2	2	5	2	5	2	5	2	2	2	
9	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	2	3	3	4	3	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2	2	
10	2	2	1	4	2	2	5	5	1	2	2	1	2	4	3	4			4	2	4	1	3	4	4	1	2	5	2	2	2	2	4	1	2	2	2		
11	2	2	2	4	2	5	5	3	1	3	1	4	3	4	2	3	4	2	5	3	4	3	4	4	2	5	2	3	1	2	3	3	2	2	2	2	4		
12	4	4	5	3	2	2	5	5	1	2	2	2	2	2	5	5	5	2	5	4	5	2		2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	
13	2	3	2	2	2	2	4	4	2	2	1	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2	2	
14	2	2	2	3	2	2	4	4	2	2	2	2	1	3	4	4	4	2	4	1	2	2	4	3	2	4	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16	2	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	
17	5	2	2	2	1	2	5	5	1	2	2	2	4	2	4	4	4	2	5	2	4	4	4	2	1	5	2	4	2	2	4	4	4	4	1	2	2	2	
18	2	3	2	2	2	3	5	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	4	3	2	2	3	3	3		2	2	4	2	4	2	3	2	2	3	2	2	3
19	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	1	3	4	4	1	2	4	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	
20	2	2	5	2	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	3	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
21	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	
22	2	4	2	2	1	2	5	5	1	1	2	1	2	3	5	5	3	2	5	2	2	2	3	2	2	5	2	1	2	1	5	2	1	2	2	2	2	2	
23	2	2	2	1	1	2	5	5	2	2	2	1	2	3	5	5	5	2	5	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	1	1	3	4	1	2	2	2	2	
24	2	3	3	2	2	2	3	4	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3
25	3	1	3	3	2	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
26	3	4	2	2	2	2	5	5	1	1	1	2	3	2	4	3	5	1	4	2	2	2	5	1	1	5	1	2	3	1	5	3	2	2	2	2	1	1	
27	3	2	2	3	3	2	4	4	2	2	3	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2
28	2	2	2	2	2	4	4	4	1	1	1	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	4	2	2	5	2	2	2	4	2	1	1	1	1	1	1	2	2
29	2	2	2	4	2	4	4	4	2	3	3	3	2	4		3	4	2	4	2	4	4	4	3	2	5	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	
30	1	2	3	2	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	3	4	3	3	2	4	2	2	2	2	4	2	3	3	2	3	2	3	
31	3	2	3	4	2	2	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3
32	5	3	1	4	5	2	5	3	2	2	5	1	5	3	3	3	2	3	4	2	5	2	1	2	2	5	3	5	2	2	3	5	3	2	2	3	2	3	
33	2	1	3	3	1	1	5	2	3	1	1	1	3	5	3	1	3	1	5	1	4	5	3	4	1	3	1	3	2	1	2	5	1	1	1	1	2	2	
34	2	2	3	2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	4	4	3	4	2	3	2	4	2	3	3	2	4	3	2	2	2	2	2	3	
35	2	3	2	3	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	2	4	3	3	2	2	2	2	4	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2
36	1	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	3	2	4	2	2	3	4	3	2	4	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2

37	2	1	2	3	3	3	4	4	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	
38	2	2	2	2	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	2	3	3	4	3	2	4	2	3	3	2	3	3	1	1	2	3
39	1	3	2	2	2	2	4	4	4	2	2	1	2	2	3	4	4	4	5	2	1	2	3	4	3	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	
40	3	2	3	3	2	3	4	4	2	3	2	3	2	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	
41	3	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	
42	2	4	2	2	1	2	5	5	1	3	2	2	2	4	4	5	4	2	5	3	3	4	3	2	2	5	2	2	2	2	5	3	2	2	2	2	
43	3	2	3	5	3	3	2	4	2	3	4	3	3	4	5	4	3	3	2	4	3	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	
44	4	2	3	4	3	3	4	4	2	4	3	2	3	4	2	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	3	4	3	4	3	2	2	2	3	
45	2	4	2	2	2	3	4	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3	2	4	2	3	3	4	3	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
46	4	3	2	2	2	2	4	5	1	4	2	1	2	3	2	4	1	3	4	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	5	5	3	3	3	3
47	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
48	2	3		2	3	2	4		2	2		2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4		1	1	1	1	4	4	4	1	2	3	
49	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3									
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	2	5	2	2	2	1	5	5	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	1	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	2	5	2	2	2	1	5	5	2	2	2	2	2	2	5	4	5	2	5	1	2	2	5	2	2	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	2
53	2	5	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	5	5	4	3	3	3	2	3	5	3	4	3	3	2	2	5	3	3	3	5	3	5	3	
54	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	
55	2	4	3	5	3	2	4	4	2	3	2	2	2	2	4	3	4	2	4	2	2	3	4	2	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	
56	4	4	2	2	2	1	4	4	2	1	2	1	2	4	3	4	4	2	4	2	3	3	3	2	2	4	1	2	2	2	4	3	4	2	2	2	
57	1	4	1	1	1	1	5	5	2	2	2	1	2	2	5	5	4	2	5	2	2	2	5	2	1	5	2	2	2	2	5	2	4	2	2	2	
58	2	4	2	3	1	1	4	4	2	1	1	1	1	2	4	4	4	1	4	3	2	3	4	2	1	4	2	1	1	1	4	2	3	1	1	1	
59	2	1	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	1	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	
60	2	3	3	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	4	2	4	2	4	2	3	4	2	2	3	3	4	2	2	2	3	4	
61	3	3	2	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3
62	2	1	3	2	1	3	5		1	2	1	3	2	3	4	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	5	4	2	1	5	3	2	1	1	1	5	
63	2	1	2	2	1	1	4	4		1	1	2	2	4	5	4	1	1	4	1	1	2	4	1	1	4	1	2	1	1	4	1	4	1	1	1	
64	2	3	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	5	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	
65	2	2	2	4	2	3	4	4	2	4	2	3	2	3	4	4	2	2	4	4	4	3	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	
66	1	3	4	4	1	3	5	5	3	1	1	2	2	3	4	4	4	2	5	1	2	1	4	2	1	5	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	
67	1	3	2	2	1	2	5	5	2	2	1	2	2	2	5	5	5	2	5	1	3	3	5	2	2	4	2	2	2	2	5	2	4	2	2	2	
68	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3	4	2	4	4	2	2	4	2	3	3	2	3	2	5	2	3	2	3	4	2	3	2	2	1	
69	1	2	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	1	2	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	
70	2	4	2	4	2	2	5	5	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	
71	4	1	4	1	1	5		3		1	1	3	4		1	5	1		3	4	1		1	3	1	4	1	5	2	1	3	1	1	1			
72	2	3	1	2	1	3	5	5	1	2	2	2	2	2	4	5	4	2	5	1	2	2	5	2	2	5											
73	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	4	2	4	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	
74	2	3	5	3	3	2	4	4	3	3	2	1	3	1	3	3	2	3	3	4	4	4	4	1	3		2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	
75	2	2	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	2	4	3	3	2	4	4	2	4	4	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4
76	3	2	3	4	1	3	4	4	2	3	3	3	2	4	3		3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	
77	2	2	3	3	2	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	4	
78	2	3	2	2	2	2	5	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	3	3	4	3	2	4	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	
79	2	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
80	2	2	2	1	2	2	5	5	2	2	2	1	2	3	5	5	5	2	5	1	2	3	4	2	2	4	2	2	2	2	4	3	3	1	2	2	

81	2	3	2	4	2	2	3	4	2	4	2	2	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	4	
82	1	3	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	1	2	5	4	5	1	5	1	1	1	5	1	5	5	1	1	2	2	5	1	3	1	1	2	
83	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	
84	2	3	2	2	1	2	5	4	2	2	2	2	2	3	4	5	5	2	5	3	2	2	5	2	2	5	1	2	2	1	5	3	4	1	2	1	
85	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	5	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	
86	4	4	2	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	2	5	5	5	1	5	1		2	5	2	1	5	1	5	3	1	5	5	3	2	1	1	
87	1	5	4	5		3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	5	5	2	5	5	5	1	1	5	5	5	3	3	2	5	5	5	
88	2	3	2	2	2	2	5	5	1	1	1	2	2	2	4	4	4	1	5	2	3	3	5	1	1	5	2	2	2	2	5	2	3	1	1	2	
89	2	3	2	2	2	4	5	5	2	2	1	1	3	3	4	2	3	2	4	1	3	4	3	2	2	4	1	2	2	2	4	2	3	1	1	2	
90	2	4	1	2	2		1	2	2	2	2	1	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	
91	2	3	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4		4	2	2	2	
92	2	3	4	2	2	2	5	5	2	2	2	3	2	2	5	5	5	2	3	1	2	2	5	1	4	5	1	1	1	1	5	2	1	1	1	2	
93	4	2	3	2	1	2	5	4	2	2	2	3	4	4	4	5	5	1	5	4	4	4	5	4	1	5	2	4	2	2	4	4	4	1	1	4	
94	2	5	2	2	2	2	5	5	2	1	1	1	2	2	5	4	4	1	4	2	2	2	5	2	2	5	2	2	2	1	5	2	5	2	2	2	
95	4	2	1	1	1	2	5	3	1	2	1	2	5	3	2	3	3	1	3	2	5	3	3	1	1	5	2	4	2	1	4	5	2	1	2	2	
96	2	5	1	5	1	1	4	5	1	2	2	3	1	1	5	4	4	1	5	1	1	1	4	1	1	5	1	1	2	2	5	2	2	2	2	4	
97	2	3	2	2	2	2	5	5	2	3	2	2	2	3	5	5	5	2	5	3	4	3	5	2	2	5	2	2	3	2	4	3	3	2	2	2	
98	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	5	2	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	
99	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	2	4	2	3	3	2	4	3	2	4	2	3	
100	2	2	3	4	1	2	5	5	2	2	1	2	2	2	3	4	3	2	5	2	3	4	2	3	1	5	2	2	2	2	5	2	1	2	2	4	
101	3	3	4	1	1	1	5	5	2	1	1	1	3	2	4	5	5	1	5	1	3	2	5	2	1	5	1	2	1	1	5	3	2	1	1	1	
102	1	1	1	2	1	1	5	5	1	1	1	2	1	2	1	3	5	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1
103	4	3	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	1	4	1	2	4	4	4	2	5	1	2	2	2	5	3	5	1	2	2	
104	2	2	2	2	2	1	4	4	1	2	2	2	4	4	2	4	4	2	4	4	3	2	4	2	1	5	2	2	2	2	4	4	2	2	2	4	
105	3	2	2	2	2	1	4	4	1	2	2	1	2	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	3	2	2	4	3	3	2	2	2	
106	2	5	2	1	4	2	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	1	2	1	5	1	1	5	1	1	1	1	5	2	5	1	1	1	
107	3	1	2	4	1	5	5	2	2	3	3	5	4	5	3	2	2	4	4	3	5	5	2	4	3	4	3	4	3	2	1	3	1	1	2	5	
108	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	
109	2	3	2	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	3	5	5	5	2	5	2	2	3	5	2	2	5	2	2	2	2	5	2	5	2	2	2	
110	1	5	2	2	1	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	2	3	2	4	3	2	4	2	2	2	2	4	2	3	2	2	3	
111	2	2	1	3	3	3	4	4	1	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	2	4	4	1	1	4	2	1	1	1	3	1	3	1	1	3	
112	1	5	2	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	4	3	5	5	1	5	1	1	5	1	4	1	5	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	
113	2	3	3	3	2	1	4	3	2	2	2	1	3	2	3	2	4	1	5	2	3	3	4	3	2	5	1	2	2	2	5	2	4	2	2	2	
114	1	3	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	3	3	5	5	1	5	1	2	2	5	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
115	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1
116	2	3	2	2	3	2	5	5	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	5	2	2	2	2	5	2	3	2	2	2	
117	4	3	2	3	2	2	5	5	2	2	2	2	3	5	5	5	2	5	1	3	3	5	2	2	5	2	3	2	2	5	4	4	2	2	2	2	
118	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2		4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2	2
119	2	2	3	2	2	1	4	4	3	2	2	2	2	4	3		4	2	4	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	
120		4	3		2		4	4	2	2	2	2	3	4	4	4		2	4	3		4	4	2	2	4	2	3	2	2	4	3	2	2	2	3	

121	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3		4	2	2	2	2	2	2	2			
122	4	3	2	3	2	2	4	5	2	1	1	4	4	2	4	4	1	2	4	1	4	3	2	4	5	2	4	3	4	5		3	2	5	4	2		
123	1	1	1	2	1	1	5	4	1	3	1	2	1	3	4	5	5	1	5	1	2	3	5	4	2	5	1	2	3	2	5	3	3	2	2	2		
124	1	4	2	2	2	1	4	4	1	1	1	2	2	5	4	4	2	1	2	5	2	1	2	1	1	5	2	2	2	1	2	2	4	1	1	3		
125	4	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	5		5	5	1	5	1	3	3	5	1	1	5	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1		
126	3	3	4	4	5	5	1	1	5	4	5	5	3	3	5	5	5	2	2	1	2	4	5	4	2	4	1	3	3	2	5	1	3	2	3	1		
127	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	5	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	3	3	2	1	1	3		
128	4	2	2	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	2	2	5	2	3	3	2	5	3	4	2	2	2		
129	1	3	1	1	2	1	4	4	1	1	1	1	1	2	4	4	4	1	4	1	1	2	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	
130	2	2	3	3	3	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
131	2	2	3	3	2	4	4	3	2	3	2	2	4	3	4	3	5	2	5	2	3	2	4	2	2	3	1	4	3	3	2	4	4	2	3	3		
132	2	2	2	2	1	1	4		1	2	1	1	2	4	5	5	5			1	2	5		1	1	5	1	2	2	2	5	5		2	2	2		
133	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	3	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	
134	3	3	2	2	1	1	5	5	1	2	2	1	1	2	4	5	5	2	5	1	2	2	5	2	2	5	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2		
135		2	4	2	1	1	5	5	2	1	1	1	3	2	5	4	5	1	5	1	2	2	5	2	2	5	1	2	2	1	5	3	3	1	1	2		
136	2	2	3	2	2	1	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2		
137	1	4	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	3	5	5	5	1	4	1	1	3	5	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	
138	2	1	2	3	1	3	2	3	3	5	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	2	4	3	4
139	4	2	3	2	2	3	5	4	2	2	1	3	3	2	3	5	3	2	5	1	5	5	3	2	1	5	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	
140	1	4	3	2	1	2	5	5	2	2	2	5	2		4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
141	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	2	2	2	2	5	2		5	1	2	2	2	5	2	2	2	2	3	
142	4	2	2	3	1	1	5	5	2	2	2	1	2	3	4	3	4	2	5	2	3	4	4	2	1	5	2	4	2	2	5	3	4	2	2	1		
143	4	1	4	1	1	2	5	4	2	4	1	2	3	4	1	4	5	1	5	2	5	5	5	1	1	5	1	5	3	1	4	5	1	1	1	2		
144	4	4	1	2	1	1	5	5	1	1	1	1	1	2	5	3	4	2	5	2	2	2	5	2	1	5	1	2	2	1	5	1	1	1	1	2		
145	4	5	3	5	5	3	5	3	4	2	2	3	3	3	3	4	4	2	5	1	5	3	5	3	4	2	4	1	4	4	3	3	2	4	4	4		
146	4	1	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	2	3	3	4	3	4	3	2	2	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3		
147	5	4	3	3	1	1	5	2	3	2	2	1	5	2	4	3	3	2	5	1	5	3	3	3	2	5	1	5	2	2	5	5	1	2	2	1		
148	4	4	2	2	2	1	5	5	1	1	1	1	1	4	4	5	2	2	5	1	1	5	2	1	2	4	5	1	1	1	5	2	3	1	1	1		
149	4	4	4	1	1	1	5	5	1	2	1	1	3	3	5	5	2	1	5	1	4	5	2	1	1	5	1	2	4	1	1	2	2	1	1	2		
150	2	4	3	2	1	1	5	5	2	1	1	2	2	2	5	5	4	2	5	1	1	2	4	2	2	5	2	2	2		1	2	5	2	2	1		
151	2	2	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	2	3	4	4	1	2	5	1	2	1	5	1	1	4	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1		
152	4	2	1	3	1	1	4	5	1	1	1	1	1	2	5	5	4	2	5	1	1	1	2	1	1	5	1	2	2	1	5	2	5	2	2	1		
153	2	2	2	1	2	2	4	4	1	3	2	2	2	3	5	4	3	2	4	1	3	3	3	1	1	5	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2		
154	2	2	2	1	1	2	4	5	2	3	2	2	1	3	4	5	3	1	5	1	3	3	4	1	1	4	2	2	2	2	5	2	3	1	2	2		
155	5	4	5	2	2	2	4	4	1	2	2	2	1	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	
156	2	2	2	4	2	1	4	5	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	5	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2		
157	1	2	1	2	1	1	5	5	1	1	1	1	1	2	5	5	5	1	5	1	2	2	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	
158	2	1	2	2	1	2	5	5	2	1	1	2	2	5	4	5	2	1	5	1	2	3	2	2	1	5	2	2	1	1	5	2	2	1	2	3		
159	1	5	3	1	1	2	5	5	1	2	1	1	2	1	5	5	4	1	5	4	2	1	3	3	1	4	1	2	3	1	5	2	5	1	1	2		
160	2	3	2	4	2	2	5	4	3	3	2	4	2	4	4	4	5	2	5	1	3	4	4	2	1	5	1	2	1	1	4	2	2	4	1	5		
161	2	2	1	2	1	2	5	5	1	2	2	2	1	2	5	5	4	1	5	1	2	2	4	2	1	5	2	2	2	2	5	2	4	1	2	2		
162	2	5	1	1	2	1	5	5	1	1	1	2	1	2	5	5	5	1	2	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	

Apéndice 4. Organigrama Estructural del INGEMMET



Fuente: INGEMMET (2018). Elaboración Propia