



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU ASOCIACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL
NORTE”**

**Tesis presentada
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

**Srta. Edith Jacqueline Molleda Suyo
Sra. Ángela María Regalado Vásquez**

Asesor: Profesora Gina Pipoli de Azambuja
[0000-0003-4802-5349](tel:0000-0003-4802-5349)

Lima, noviembre 2020

Dedicamos la presente investigación a nuestras familias por su apoyo incondicional durante todo el tiempo de estudio y elaboración de la tesis.

Agradecemos a nuestros docentes por impartir sus conocimientos y contribuir en nuestro desarrollo profesional y personal.

Del mismo modo, agradecemos a la institución y trabajadores por su predisposición y apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo determinar la asociación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada del Norte-Lima, así como identificar las dimensiones predominantes en cada una de las variables estudiadas.

Para ello, se empleó en la presente investigación un estudio de tipo cuantitativo, no experimental y transaccional, debido a que se enfoca en recopilar datos en un solo tiempo (corte transversal). En este estudio de investigación participaron 180 trabajadores, quienes respondieron dos instrumentos: cuestionario de clima organizacional, el cual mide ocho factores (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y el cuestionario basado en el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) para medir la variable satisfacción laboral, el cual mide seis factores (satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor y satisfacción con la remuneración).

Finalmente, los resultados obtenidos en esta investigación indican que existe una asociación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, así como que en la variable clima organizacional las dimensiones predominantes son: confianza, cohesión y apoyo, y en la variable satisfacción laboral las dimensiones predominantes son: satisfacción en el ambiente físico-laboral y satisfacción por el trabajo.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática de estudio.....	2
3. Objetivos de estudio.....	3
3.1Objetivo general.....	3
3.2Objetivos específicos	3
4. Hipótesis de investigación.....	4
5. Justificación.....	4
6. Alcance de estudio	4
7. Limitaciones del estudio.....	5
Capítulo II. Marco teórico	6
1. Clima organizacional	6
1.1Definición conceptual	6
1.2Modelos teóricos de clima organizacional	7
1.2.1 Modelo de Litwin y Stringer (1968)	8
1.2.2 Modelo de James y Jones (1974)	9
1.2.3 Modelo de Evan (1976).....	10
1.2.4 Modelo de Katz y Khan (1978)	11
1.2.5 Modelo de Schneider y Hall (1982).....	12
1.2.6 Modelo de Anderson (1982).....	13
1.2.7 Modelo de Gibson <i>et al.</i> (1987).....	14
2. Satisfacción laboral	16
2.1Definición conceptual	16
2.2Modelos teóricos de satisfacción laboral.....	17
2.2.1 Modelo de dos factores de Herzberg.....	17
2.2.2 Modelo del International Survey Research-ISR (2004)	18
2.2.3 Modelo en función de la recompensa percibida.....	19
2.2.4 Modelo Locke (1976).....	20

2.2.5 Modelo de las características de la función	21
3. Principales investigaciones que explican la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral.	23
3.1 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Friedlander y Margulies (1969).....	23
3.1.1 Objetivo de la investigación	23
3.1.2 Resultado.....	23
3.1.3 Conclusión.....	23
3.2 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Batlis (1980)	24
3.2.1 Objetivo.....	24
3.2.2 Resultado.....	24
3.2.3 Conclusión.....	24
3.3 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Salgado <i>et al.</i> (1996).....	24
3.3.1. Objetivo.....	24
3.3.2 Resultado.....	25
3.3.3 Conclusión.....	25
3.4 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Chiang (2006).....	25
3.4.1. Objetivo.....	25
3.4.2 Resultado.....	25
3.4.3 Conclusión.....	26
3.5 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Chiang <i>et al.</i> (2007).....	26
3.5.1. Objetivo.....	26
3.5.2. Descripción del modelo de clima organizacional y satisfacción laboral de Chiang <i>et al.</i> (2007).....	27
3.5.3 Variables del modelo.....	27
3.5.4 Conclusión del modelo.....	27
3.5.5 Conclusión.....	28
3.6 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Pan y Qin (2007).....	28
3.6.1 Objetivo.....	28
3.6.2 Resultado.....	28
3.6.3 Conclusión.....	28

3.7	Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Putti y Song (2007).....	29
3.7.1	Objetivo.....	29
3.7.2	Resultado.....	29
3.7.3	Conclusión.....	29
3.8	Investigación de satisfacción laboral y clima organizacional de Juárez-Adauta (2012).....	29
3.8.1	Objetivo.....	29
3.8.2	Resultados.....	29
3.8.3	Conclusiones.....	30
3.9	Investigación de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado de Arias y Arias (2014).....	30
3.9.1	Objetivo.....	30
3.9.2	Resultados.....	30
3.9.3	Conclusiones.....	30
3.10	Investigación del clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación de Manosalvas <i>et al.</i> (2015).....	31
3.10.1	Objetivo.....	31
3.10.2	Resultados.....	31
3.10.3	Conclusiones.....	31
3.11	Resumen de las investigaciones presentadas	31
4.	Justificación.....	33
Capítulo III. Metodología		34
1.	Diseño de investigación.....	34
2.	Muestra.....	34
2.1	Tamaño de la muestra	34
2.2	Composición de la muestra.....	35
3.	Instrumentos de medición.....	36
3.1	Cuestionario de clima organizacional	37
3.2	Cuestionario de satisfacción laboral.....	37
4.	Procedimiento de recolección de datos	37
Capítulo IV. Análisis estadístico		38
1.	Análisis de confiabilidad de los instrumentos	38

2. Análisis descriptivos de las variables de estudio	38
3. Análisis correlacional.....	38
Capítulo V. Resultados	39
1. Resultados de confiabilidad de los instrumentos	39
2. Resultados del análisis descriptivo de las variables de estudio	41
3. Resultados del análisis correlacional.....	42
4. Resultados del análisis de regresión lineal	45
5. Verificación de las hipótesis de estudio	45
Capítulo VI. Discusión y limitaciones.....	47
1. Discusión.....	47
2. Limitaciones.....	49
Capítulo VII. Plan de acción	51
1. Antecedentes.....	51
2. Objetivos.....	52
3. Plan de acción.....	53
Conclusiones.....	54
Bibliografía.....	55
Anexos.....	62
Notas biográficas.....	64

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen de las investigaciones	31
Tabla 2.	Población y muestra	35
Tabla 3.	Datos sociodemográficos de la población de estudio	35
Tabla 4.	Descripción de los ocho factores de clima organizacional	36
Tabla 5.	Confiabilidad y validez del instrumento.....	39
Tabla 6.	Confiabilidad y validez de las dimensiones de la variable clima organizacional.....	40
Tabla 7.	Confiabilidad y validez del instrumento de medición de la variable clima organizacional.....	40
Tabla 8.	Confiabilidad y validez del instrumento de medición de la variable satisfacción laboral.....	41
Tabla 9.	Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.....	42
Tabla 10.	Análisis descriptivo de la variable satisfacción laboral	42
Tabla 11.	Asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	43
Tabla 12.	Análisis correlacional entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral (dimensiones predominantes).....	44
Tabla 13.	Regresión lineal jerárquica de las dimensiones del clima organizacional para predecir la satisfacción laboral.....	45
Tabla 14.	Plan de acción	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968)	8
Gráfico 2.	Modelo de clima organizacional de James y Jones (1974).....	9
Gráfico 3.	Modelo de clima organizacional de Evan (1976).....	10
Gráfico 4.	Modelo de clima organizacional de Katz y Khan (1978)	10
Gráfico 5.	Modelo de clima organizacional de Schneider y Hall (1982).....	11
Gráfico 6.	Modelo de clima organizacional de Anderson (1982).....	12
Gráfico 7.	Modelo de clima organizacional de Gibson <i>et al.</i> (1987).....	13
Gráfico 8.	Modelo de dos factores de Herzberg	15
Gráfico 9.	Modelo ISR sobre satisfacción laboral.....	16
Gráfico 10.	Modelo en función de la recompensa percibida.....	18
Gráfico 11.	Modelo causal de satisfacción laboral según Locke.....	18
Gráfico 12.	Modelo de las características de la función	20

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta de satisfacción laboral.....	52
Anexo 2.	Encuesta de clima organizacional	54

Capítulo I. Introducción

En la presente investigación se analiza la asociación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de la Universidad Privada del Norte (UPN).

La investigación tiene la siguiente estructura: El capítulo I, introducción, desarrolla los antecedentes y definición del problema, así como el objetivo general y objetivos específicos, hipótesis, alcances y limitaciones de la investigación. El capítulo II trata sobre el marco teórico de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, abarcando la definición conceptual, modelos explicativos e investigaciones previas de estas variables de estudio. El capítulo III desarrolla la siguiente metodología: diseño de investigación, conformación de la muestra, instrumentos de medición y procedimientos de recolección de datos. El capítulo IV muestra la metodología para medir la confiabilidad y validez de los instrumentos de estudio así como la metodología para analizar la descripción y correlación de las variables de estudio. El capítulo V muestra los resultados de la confiabilidad y validez de los instrumentos, resultados del análisis descriptivo de las variables de estudio, resultados del análisis correlación así como la confirmación de las hipótesis de estudio. Finalmente, el capítulo VI desarrolla la discusión y limitaciones de estudio. El trabajo termina con las conclusiones.

1. Antecedentes

El sector educación superior ha tenido en los últimos años un crecimiento constante, sobre todo en la última década, existiendo alrededor de 137 universidades entre públicas y privadas en el país. La tendencia es a seguir creciendo (Yamada y Martínez 2016). En la actualidad, las empresas del sector educativo superior con fines de lucro no solo buscan aumentar su facturación sino ser rentables, esto implica ser eficiente en la utilización de los recursos que posee. Desde una mirada estratégica, podemos inferir que las universidades privadas con fines de lucro están buscando una penetración de mercado con expansión, lo cual implica atraer clientes potenciales que todavía no utilizan el servicio, incrementar el uso del servicio por los clientes actuales y arrebatar clientes a la competencia (Freije y Freije 2003).

Por otro lado, uno de los aspectos de mayor interés para las organizaciones en la actualidad es la satisfacción laboral, toda vez que entienden que la clave para obtener resultados positivos está en el capital humano, pues el trabajo que realizan es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y así lograr un clima organizacional satisfactorio (Peña *et al.* 2013, citado en

Manosalvas *et al.* 2015). Brunet (1987, citado en Matute *et al.* 2008) señala que el clima organizacional es importante porque en una forma global refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de la organización, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima. Gibson *et al.* (2006) se refiere a la satisfacción laboral como la actitud que las personas tienen acerca de sus empleos. Resulta de la percepción de sus puestos de trabajo y se basa en factores del ambiente laboral. A partir del siglo XX, algunos investigadores mostraron interés por estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral. Schneider y Snyder (1975, citados en Arias y Arias 2014) encontraron en su investigación que el clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionaban según el puesto de la persona. Por otro lado, Chiang *et al.* (2007) realizaron una investigación en equipos de trabajos formados por profesores y/o investigadores en la que obtuvo como resultado que la variable clima organizacional tiene una relación altamente significativa con la variable satisfacción laboral.

La presente investigación busca encontrar una asociación significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Privada del Norte (UPN) con el fin de contribuir en la mejora continua de la organización.

2. Problemática de estudio

En un mundo globalizado como este, toda organización que pretende alcanzar la mejora continua y a su vez ser competitivo en su sector, tiene claro que debe buscar siempre un equilibrio entre los objetivos empresariales y los objetivos personales que puedan tener sus trabajadores. Por ello el capital humano es pieza clave para alcanzar todas las metas que se pueda plantear una organización.

En la actualidad toda organización tiene presente, que gestionar su clima organizacional, tendrá un impacto positivo y directo en la motivación, productividad y satisfacción de sus trabajadores. Desarrollarse en un ambiente de trabajo donde exista respeto, colaboración, crecimiento profesional y condiciones físicas favorables, contribuirá a mejorar la percepción que todo trabajador tiene respecto a la organización donde labora.

Desde hace algunos años, la Universidad Privada del Norte (UPN) ha tomado la decisión de encaminarse en una gestión de transformación y cambio, por ello los directivos son conscientes que para llegar a alcanzar el éxito de todo lo planteado como organización, deberá contar con el apoyo y compromiso de sus trabajadores. En este proceso de cambio, la organización ha tenido que tomar, decisiones estratégicas que han impactado en un 30% aproximadamente en los

trabajadores administrativos.

En la UPN no existe un sistema integral de Recursos Humanos que contenga políticas generales de desarrollo de los Recursos Humanos ,política de capacitación y perfeccionamiento , política de remuneración, política de evaluación de desempeño , política de gestión de clima laboral homogéneo, transversal a toda la organización, la Dirección de Recursos Humanos gestiona al personal administrativo y el área de Desarrollo Docente gestiona a los docentes reportando directamente a la Dirección de operaciones académicas, es por ello que para el desarrollo de la presente investigación nos enfocamos sólo en el personal administrativo por el alcance de la gestión .

En los dos últimos años, el indicador de rotación de personal administrativo de la UPN ha incrementado en un 9% respecto al año anterior (2016), las razones de este incremento, se debe en un 30% al clima organizacional, un 50% a temas relacionados al salario, oportunidad de crecimiento y la relación que tienen con sus jefes.

Por lo antes expuesto, la presente investigación tiene como propósito identificar, la relación que existe entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, bajo la hipótesis de que existe una asociación significativa entre ellas. Asimismo, se busca identificar qué factores del clima organizacional impacta en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UPN, facilitando con ello, a la dirección de recursos humanos, contar con sustento técnico que le permita tener el apoyo y aprobación de los directivos, en la implementación de acciones que impacten en el clima organizacional.

Por lo antes mencionado, nos planteamos las siguientes preguntas:

- ✓ **¿Existe asociación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos de la UPN?**
- ✓ **¿Qué dimensiones del clima organizacional impactan en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UPN?**

3. Objetivos de estudio

3.1 Objetivo general

Identificar que dimensiones de la variable clima organizacional tienen mayor impacto sobre la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada del Norte-Lima.

3.2 Objetivos específicos

- Determinar la asociación que existe entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UPN .
- Identificar las dimensiones predominantes de la variable clima organizacional.
- Identificar las dimensiones predominantes de la variable satisfacción laboral.

4. Hipótesis

- **H1:** El clima organizacional impacta de forma directa y de manera significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UPN.
- **H2:** Existen dimensiones predominantes del clima organizacional que impactan en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UPN.

5. Justificación

Existe un vacío en la literatura sobre la conceptualización de la variable clima organizacional y su asociación con la variable satisfacción laboral; podemos indicar que existe abundante información acerca de la asociación de clima organizacional con satisfacción laboral, pero existe un vacío en la literatura respecto a la investigación de clima organizacional y satisfacción laboral en el sector Educación en el Perú, por lo que se decidió investigar la asociación de la variable clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Privada del Norte de las cuatro sedes de Lima. Para esta investigación no se consideró a trabajadores administrativos de las sedes de Trujillo y Cajamarca debido a que en la actualidad se está realizando cambios organizacionales con el objetivo de alinearse a la nueva cultura propuesta por la Laureatte International University (LIU).

Para la presente investigación, se tomó como referencia la investigación de clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal chileno realizada por Chiang *et al.* (2007), donde se utiliza como base el cuestionario de clima organizacional de Koys y Decottis de 1991, y para medir la satisfacción laboral un instrumento basado en los cuestionarios S21/25 (1990) y el S4/82 (1986) de Melia *et al.* de 1986.

6. Alcance de estudio

Identificar el nivel de significancia que existe ante la asociación de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, así como analizar las dimensiones de la variable clima organizacional que predominan sobre la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UPN.

7. Limitaciones del estudio

No existen antecedentes en el Perú sobre investigaciones de las variables a estudiar (clima organizacional y satisfacción laboral) en trabajadores administrativos de instituciones educativas de nivel superior.

Capítulo II. Marco teórico

En el presente marco teórico se desarrollarán las definiciones conceptuales, modelos teóricos e investigaciones de las variables de estudio clima organizacional y satisfacción laboral.

1. Clima organizacional

1.1 Definición conceptual

El concepto de clima no es reciente, ha sido motivo de muchas investigaciones, pero a pesar de ello sigue siendo un tema de discusión y de búsqueda de nuevos conocimientos. Las investigaciones de clima nacieron en el entorno de organizaciones empresariales, pero no enfocadas en el segmento educativo, sin embargo, sí existen elementos comunes, tales como la estructura, procesos, métodos, etc.

- Los autores más representativos son Litwin y Stringer (1968), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973), Drexler (1973) y Schneider y Hall (1982). De las investigaciones de estos autores se llega a la siguiente conclusión:
El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores y tienen repercusión en el comportamiento laboral.
- Para Covey (1989) el clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización.
- En la organización pueden existir múltiples climas organizacionales, dependiendo de las percepciones de los miembros según el nivel organizacional (Chiang *et al.* 2007), por ello, las empresas pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider *et al.* 1980), y otro para el área de seguridad (Zohar 1980).
- Koys y Decottis en 1991 muestran ocho escalas del clima organizacional: la autonomía, entendida como la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos de trabajo, metas y prioridades; la cohesión, definida como la percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, así como la existencia de una atmosfera amigable de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tarea; la confianza, que es la percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros; la presión, entendida como la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea; el apoyo, escala entendida

como la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo; el reconocimiento, que es la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa; la equidad, como la percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución; y la innovación, como la percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia Chiang *et al.* 2007).

- Tagiuri y Litwin (citados por Denison 1991: 23) nos dicen que « el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento, c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o actitudes de la organización».
- Según Toro (1992) existe abundante información acerca del concepto de clima organizacional, la existencia de divergencias, conceptos y distintos puntos de vista, pero también existe un consenso entre los investigadores en su definición como percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas (Cornell 1955; Schneider y Hall 1975; Payne y Pugh 1976; Gibson 1984; Álvarez 1992).
- Goncalves (1997, citado en Cárdenas, Arciniegas y Barrera 2011) define al clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.
- Martín *et al.* (1999: 10) definen lo siguiente «El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos».
- Chiavenato (2001: 119-120) define lo siguiente: «el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento».
- «Rensis Likert (1986) menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la

- organización, con todas las implicaciones que ello conlleva» Edel *et al.* (2007).
- El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, ambiente físico que comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Asimismo, las características estructurales como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc., y el ambiente social, que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros (Salazar *et al.* 2009).
 - Bustamante *et al.* (2009), luego del análisis de clima realizado en el Hospital Regional del Talca- Chila, indica que el clima organizacional en los ambientes laborales es la expresión de la percepción de los miembros de la organización hacia aquellos aspectos del ambiente de trabajo que están más inmediatos a la experiencia del individuo.

1.2 Modelos teóricos de clima organizacional

Distintos investigadores han ido creando modelos que nos ayuda de manera gráfica a entender los elementos que toman en consideración dentro del clima organizacional según sus teorías, el funcionamiento de estos dentro de la organización y la relación entre ambas. Los modelos relativos a clima organizacional que se han identificado luego de la revisión de la literatura son los siguientes:

1.2.1 Modelo de Litwin y Stringer (1968)

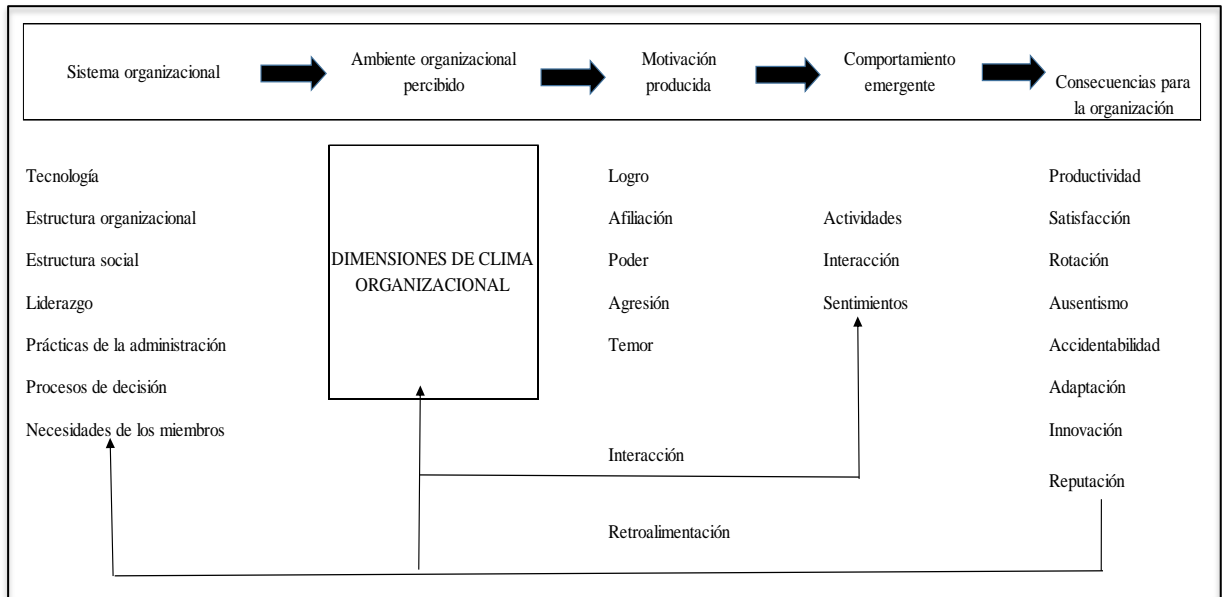
El modelo de clima de Litwin y Stinger se refiere a las características del medio ambiente laboral, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa.

Por tanto, podemos concluir que el objetivo de este modelo es identificar las características del medio ambiente laboral, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente.

Dentro de este modelo podemos indicar que existes tres tipos de variables, las cuales se detallarán a continuación:

- Variables independientes: Tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, etc.
- Variable mediadora: Clima organizacional.
- Variable dependiente: Productividad, satisfacción, rotación.

Gráfico 1. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968)



Fuente: Goncalves (2000).

Finalmente, podemos concluir que el modelo estudiado forma un sistema interdependiente altamente dinámico (Goncalves 2000) y que el clima es una variable que tiene repercusiones en el comportamiento laboral y además interviene como mediador entre factores del sistema organizacional y comportamiento individual.

1.2.2 Modelo de James y Jones (1974)

Este modelo explica que las variables del clima actúan como variables intervinientes, moduladoras de las influencias mutuas entre los diferentes componentes de la organización, integrando las actitudes individuales y las conductas relacionadas con el trabajo (Chiang, Martin y Núñez 2010).

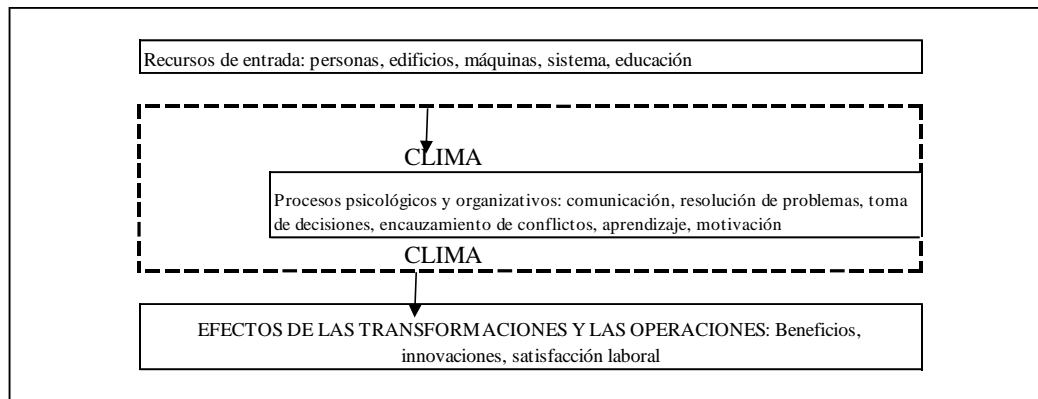
Las interacciones del modelo operan sobre 4 bloques de variables:

- La situación.
- Las climáticas y consideradas intervinientes.
- Las características y la conducta individual.
- Criterios de los resultados.

Dentro del modelo de clima organizacional de James y Jones podemos mencionar las siguientes variables:

- Variables independientes: Personas, edificios, máquinas, sistema, educación.
- Variables intervinientes: Clima organizacional
- Variables dependientes: Beneficios, innovaciones, satisfacción laboral.

Gráfico 2. Modelo de clima organizacional de James y Jones (1974)



Fuente: Ekvall (1985).

Luego de analizar el modelo podemos concluir que ayuda para identificar las relaciones existentes entre los componentes individuales de la conducta, señala el papel de las variables intervinientes o moderadoras del clima que influyen sobre los componentes individuales.

1.2.3 Modelo de Evan (1976)

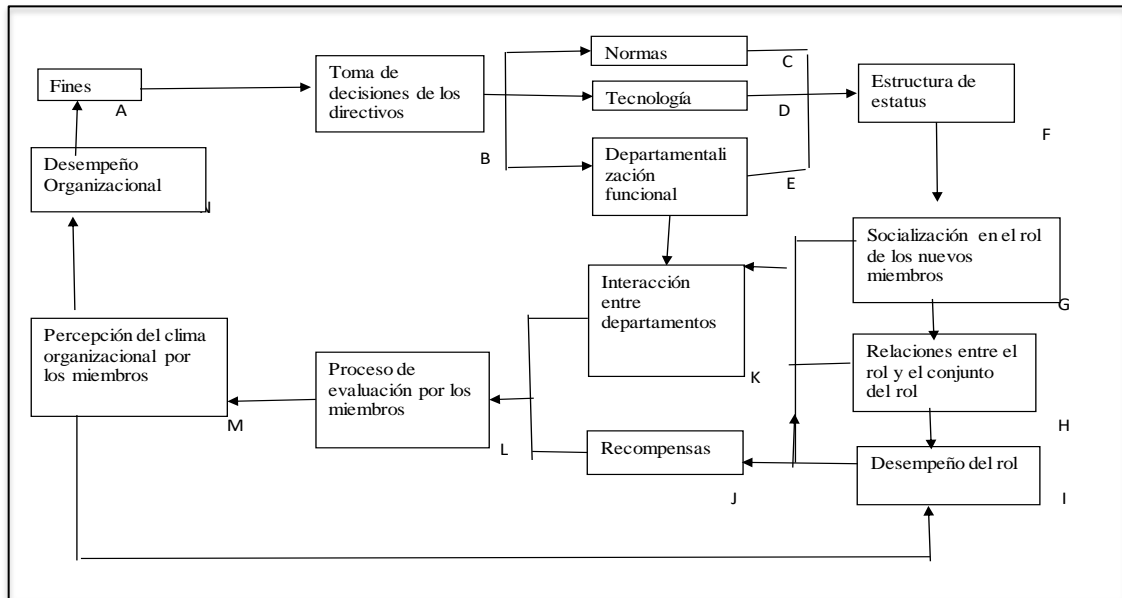
Evan (1976, citado por Peiro 2001) indica que los principales elementos de este modelo son los fines de la organización, las toma de decisiones tienen como resultado la elección de tecnología, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia, emerge una estructura de estatus de carácter jerárquico y asignación de roles. Esos roles sitúan a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros que ejercen influencia sobre su desempeño. Ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas. Las recompensas les llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación da como resultado la configuración del clima organizacional percibida. Esa percepción influye sobre el desempeño organizacional y determina la consecución de los fines organizacionales, que nuevamente inician el ciclo.

Las variables que se consideran en este modelo son: toma de decisiones de los directivos, normas, tecnologías, departamentalización, estructura de estatus, socialización en el rol de los nuevos miembros, relaciones entre el rol y el conjunto del rol, desempeño del rol, recompensas, proceso de evaluación por los miembros, percepción del clima organizacional, desempeño y fines.

Finalmente, podemos concluir que este modelo nos indica que el clima organizacional está

determinado por una serie de influencias externas a la organización (*inputs*) y tiene repercusiones sobre el clima en que ella se gesta, aunque al mismo tiempo este es el resultado de procesos internos a la propia organización (Edel *et al.* 2007).

Gráfico 3. Modelo de clima organizacional de Evan (1976)

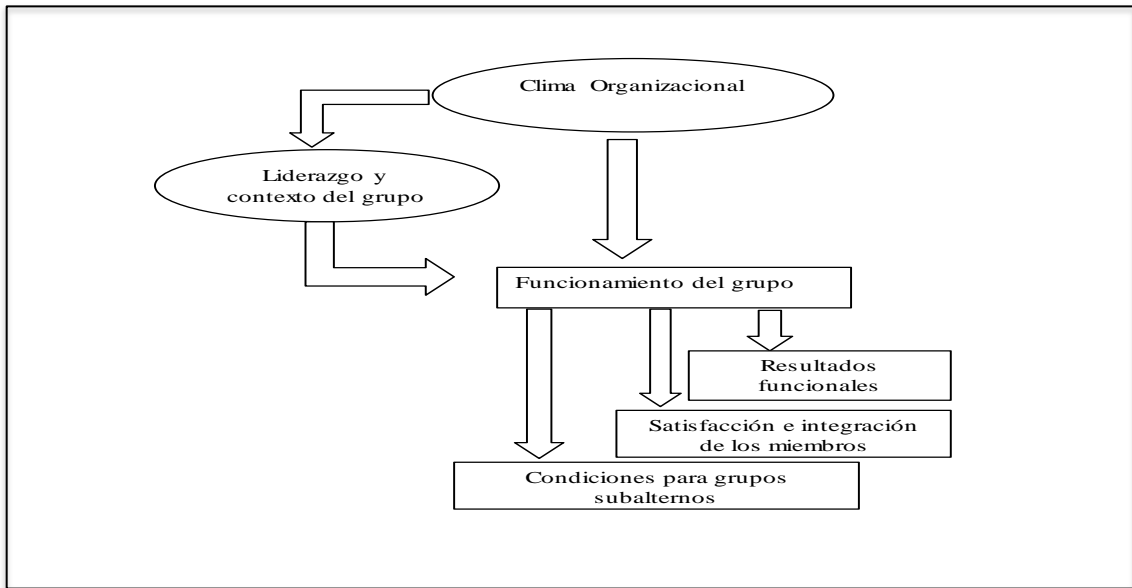


Fuente: Peiro (2001).

1.2.4 Modelo de Katz y Khan (1978)

Denison (1991) menciona que el modelo de Katz y Khan refleja las condiciones y procedimientos de la organización que se denominan clima organizacional, y junto con otros factores más contextuales del grupo específico, constituyen el comportamiento de los miembros de un grupo de trabajo. Este proceso de influencia se presenta principalmente a través de un líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales del grupo, la satisfacción de los miembros del grupo y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno.

Gráfico 4. Modelo de clima organizacional de Katz y Khan (1978)



Fuente: Denison (1991).

Dentro de este modelo podemos identificar las siguientes variables:

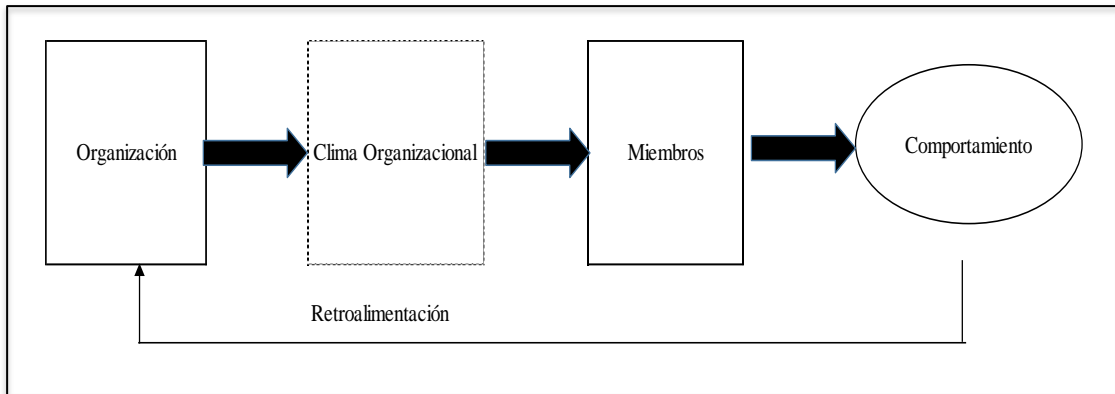
- Variables independientes: Liderazgo, clima organizacional.
- Variables dependientes: Funcionamiento del grupo, resultados funcionales, satisfacción e integración de los miembros y condiciones para grupos subalternos.

Finalmente, podemos concluir que el modelo estudiado tiene un proceso de influencia a través de un líder que conecta al grupo de trabajo con toda la organización, así el funcionamiento del grupo determina los resultados funcionales, la satisfacción en integración de los miembros y las condiciones para grupos subalternos.

1.2.5 Modelo de Schneider y Hall (1982)

Schneider y Hall en su modelo explican que el comportamiento de un trabajador no se da como resultado de los factores organizacionales a los que se enfrenta día a día, sino que dependerá de las percepciones que este tenga respecto a dichos factores. Las percepciones, por lo general y en su mayoría, se desprenden de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada uno de los miembros de la organización tenga respecto a la empresa (Williams 2013).

Gráfico 5. Modelo de clima organizacional de Schneider y Hall (1982)



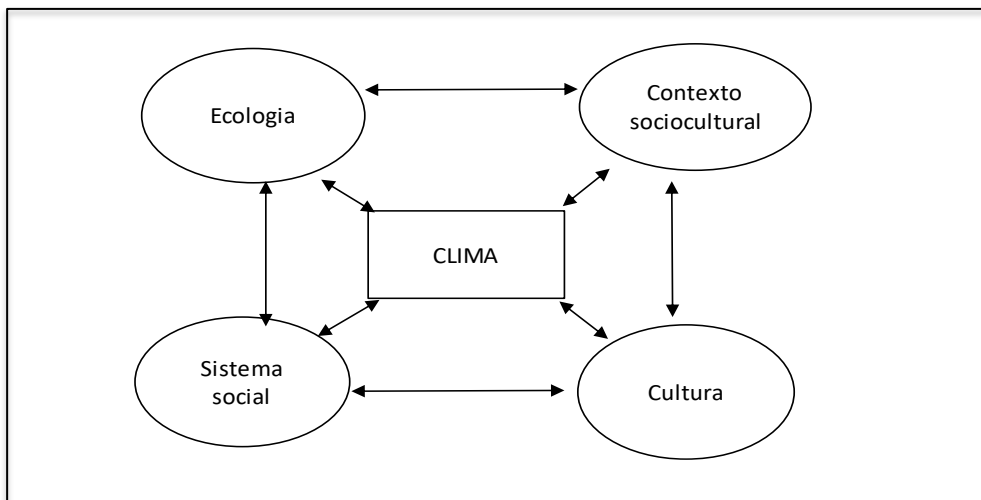
Fuente: Goncalves (2000).

El clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall 1982). Este clima resultante proporciona determinados comportamientos en los individuos, los cuales influyen en la organización, y por ende, en el clima, como podemos observar, se trata de un ciclo.

1.2.6 Modelo de Anderson (1982)

Edel *et al.* (2007) mencionan que el modelo de Anderson determina los factores que afectan el clima, pero desde una concepción dinámica, en la cual las interacciones entre los factores son una base esencial y considerados modificables.

Gráfico 6. Modelo de clima organizacional de Anderson (1982)



Fuente: García y Guzmán (2007).

Según Chiang *et al.* (2010), el modelo de clima organizacional de Anderson presenta dos tipos de variables las cuales se pasará a detallar:

- Variables independientes
 - Ecología: Aspectos físicos y materiales (características del edificio, tamaño, etc.).
 - Contexto sociocultural (características del fondo de medias): Dimensión referida a la presencia de grupos y personas (características del profesorado, moral del profesor, características del conjunto de estudiantes, moral de los estudiantes, etc.).
 - Sistema social (estructura organizativa): La dimensión referida a los patrones de relaciones de las personas y los grupos (organización administrativa, programa de enseñanza, tipos de agrupamiento, relaciones administración y profesor, comunicación, sistema de toma de decisiones, participación estudiantil, relaciones con los profesores, con la escuela).
 - Cultura (características psicológicas): Dimensión relacionada con los sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas y de significado (compromiso de los profesores, normas, énfasis cooperativo, expectativas, énfasis académico, recompensas, consistencia, consenso, claridad de metas).

- Variables mediadoras

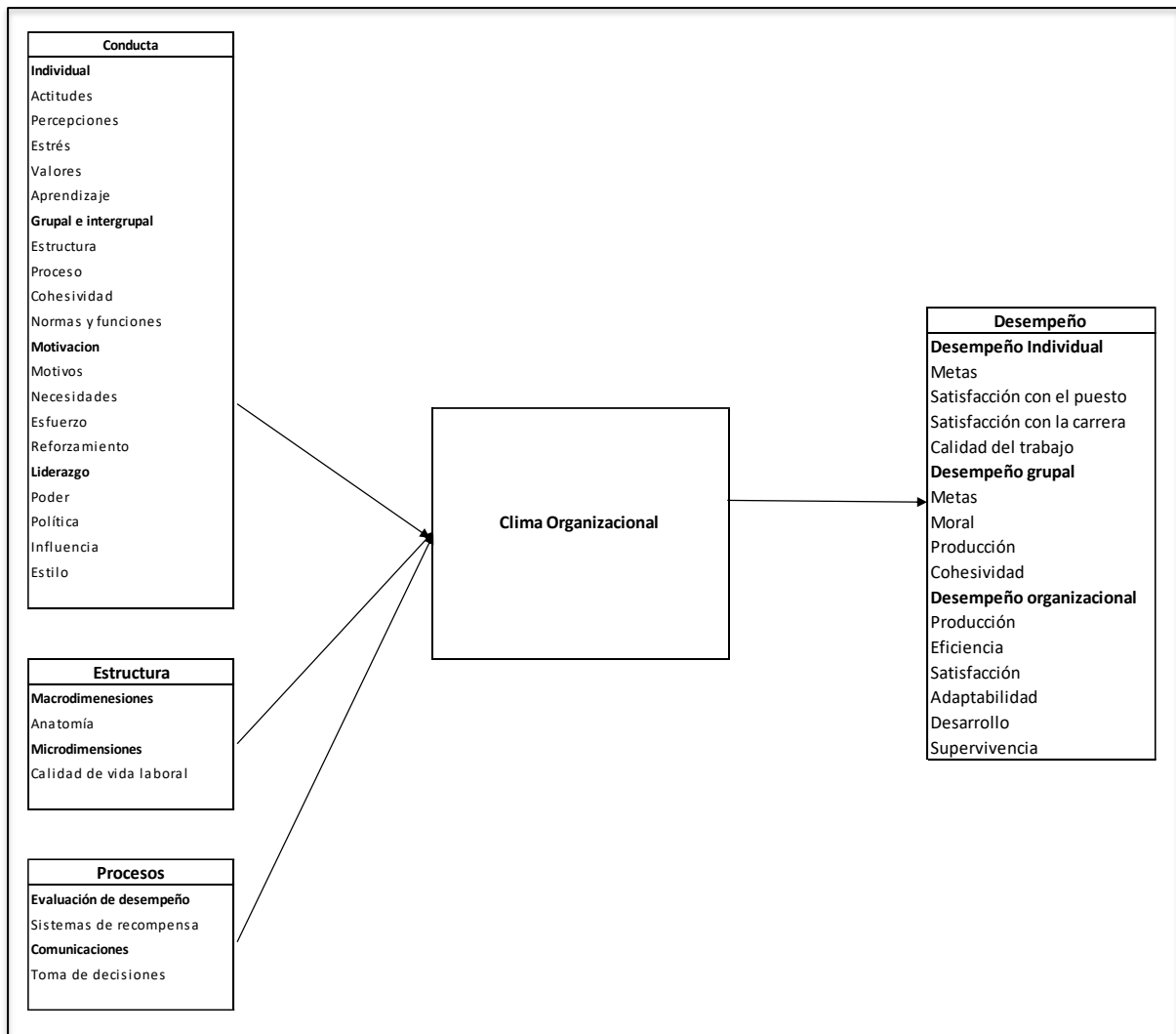
La función del clima organizacional sería como variable mediadora dentro del sistema total.

Se puede concluir que el modelo de Anderson es un modelo dinámico, el cual muestra la interrelación del clima y las dimensiones del ambiente: ecología, contexto sociocultural, sistema social y cultura, en el cual pone énfasis en la importancia de las variables del sistema social, que están vinculadas con el concepto de convivencia (relaciones interpersonales, participación y comunicación).

1.2.7 Modelo de Gibson *et al.* (1987)

Gibson *et al.* (1987) argumentan que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además, explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos, impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.

Gráfico 7. Modelo de clima organizacional de Gibson *et al.* (1987)



Fuente: Gibson *et al.* (1987).

Dentro de este modelo podemos mencionar que existen tres variables, las cuales detallaremos a continuación:

- Variables independientes: Conducta, estructura y procesos.
- Variable mediadora: Clima organizacional.
- Variable dependiente: Desempeño.

Edel *et al.* (2007) mencionan que cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios, al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia de los responsables de dichos mandos, es decir, en ellos recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional, en donde se realicen acciones para mejorar el

ambiente de la organización.

2. Satisfacción laboral

2.1 Definición conceptual

Locke (1976, citado por García 2010) define la satisfacción laboral como un «estado emocional o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto» (<http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>).

Por otro lado, García (1992) señala que la satisfacción laboral es la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilos de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidad de promoción, compañeros de labor, etc.

Gibson *et al.* (2006) refieren que la satisfacción laboral puede considerarse como una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos en función de la percepción que tienen de sus puestos de trabajo, así como en los factores del ambiente laboral.

Para Robbins y Coulter (2010), la satisfacción laboral puede considerarse como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo: quien está muy satisfecho con su puesto, tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, muestra en cambio actitudes negativas.

La satisfacción laboral puede ser percibida a través de algunos elementos, tales como: que el personal sea bien recompensado a través de sus sueldos y salarios acordes, obviamente, con las expectativas de cada uno, que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo cual mejora su desempeño; y que el personal busque que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario (Smith, Kendall y Hulin 1969, citados por Rodríguez *et al.* 2010).

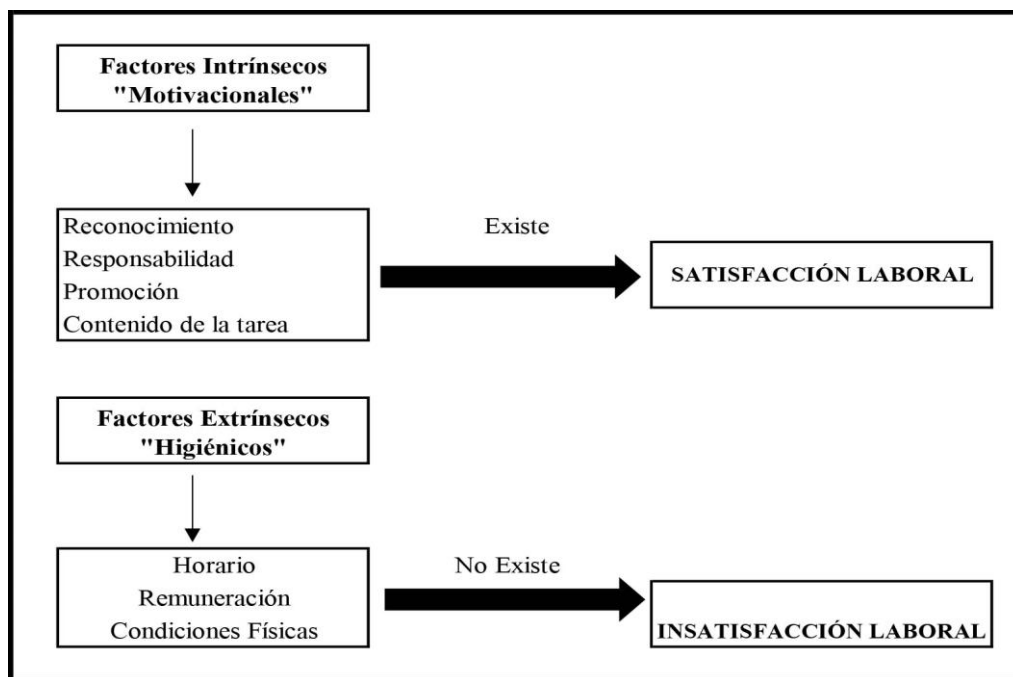
Palma (1999, citado por Arizaga 2014) menciona que la satisfacción laboral consiste en la actitud del colaborador que manifiesta con su propio trabajo en aspectos relacionados como el desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que facilitan su tarea y el desempeño laboral.

2.2 Modelos teóricos de satisfacción laboral

2.2.1 Modelo de dos factores de Herzberg

Fonseca (2010) menciona que el modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral solo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó “factores motivadores”), mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que dio la denominación de “factores higiénicos”). Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según este modelo, estos factores extrínsecos solo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando esta exista, pero no pueden determinar la satisfacción, ya que esta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo: contenido de este, responsabilidad, logro, etc.

Gráfico 8. Modelo de dos factores de Herzberg



Fuente: Fonseca (2010).

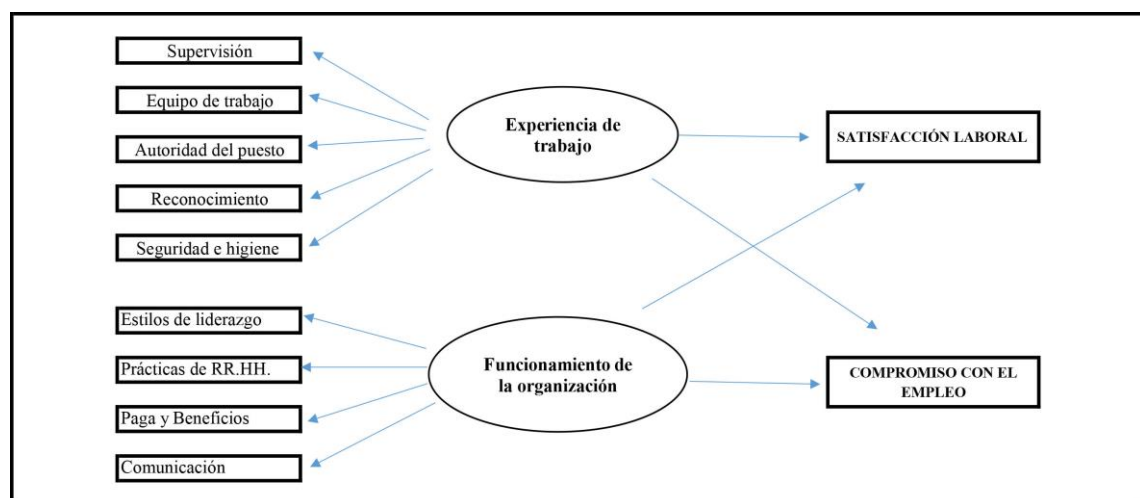
El modelo planteado es cuestionado en investigaciones posteriores debido a que no se ha corroborado la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a unos y otros factores.

2.2.2 Modelo del International Survey Research-ISR (2004)

Artacho *et al.* (2006) mencionan que el modelo en mención surge a raíz de un estudio de caso realizado por ISR (2004) donde se distinguen dos niveles de influencias tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso organizativo de los empleados, las cuales explicaremos a continuación:

- Percepciones sobre las experiencias de trabajo en el puesto del empleado: Se refiere a opiniones sobre el día a día y aspectos como la supervisión, el equipo de trabajo, la autoridad del puesto, el reconocimientos o la seguridad o higiene del trabajo. Se trataría de responder a la cuestión “¿Me gustan mis experiencias en este trabajo?”.
- Percepciones sobre las condiciones de la organización: Se trata de la opinión a nivel corporativo sobre el funcionamiento de la entidad donde el empleado desarrolla su trabajo. Se incluyen aspectos como liderazgo, los canales de comunicación, el salario y los beneficios recibidos o las prácticas y políticas de recursos humanos. Sería la respuesta a la pregunta: “¿Apruebo la forma en que la organización funciona?”

Gráfico 9. Modelo ISR sobre satisfacción laboral



Fuente: ISR 2004, propuesto por Artacho *et al.* (2006).

Dentro de este modelo, podemos indicar que existen dos tipos de variables, las cuales mencionaremos a continuación:

- Variable independiente: Experiencia en el trabajo y funcionamiento en la organización.
- Variable dependiente: Satisfacción laboral y compromiso con el empleo.

Luego de revisar la literatura, podemos concluir que este modelo propone que las experiencias con el trabajo son críticas a la hora de comprender la opinión de los empleados y medir su satisfacción laboral.

2.2.3 Modelo en función de la recompensa percibida

Lawler (1967 y 1973, citado por Artacho *et al.* 2006) menciona que el modelo propuesto está basado en la teoría de equidad de Adams, quien considera que las personas desarrollan un mismo proceso psicológico cuando perciben su nivel de satisfacción con las diversas facetas de su trabajo. La satisfacción depende de las diferencias entre A y B, siendo:

A = Lo que el individuo entiende como justo o equitativo o como recompensa a su trabajo viene determinado por los siguientes factores (Bravo *et al.* 1966, citado por Artacho *et al.* 2006):

- *Inputs* que el empleado considera que aporta a su trabajo (experiencia, formación, esfuerzo, lealtad, rendimientos pasados, antigüedad, etc.). Cuanto mayores sean los *inputs*, A será percibida como superior.
- Características del trabajo realizado: A mayor nivel organizativo, dificultad o responsabilidad exigida, mayor será A.
- Un proceso de comparación social entre la relación *inputs/resultados* propios del empleado con los *inputs/resultados* de los compañeros con los que se compara. Si la relación del empleado es superior a la de sus compañeros, A será mayor que si ocurre al contrario.

B = Lo que el mismo individuo entiende que recibe efectivamente por parte de la organización en términos de paga, responsabilidad, ascensos, etc. Viene determinado por:

- Los resultados recibidos objetivamente. A mayor cantidad, mayor es B.
- Los resultados recibidos en comparación con otros compañeros. Cuanto más reciben estos últimos, menos considera el empleado que recibe él y, por tanto, menor será su percepción de B.

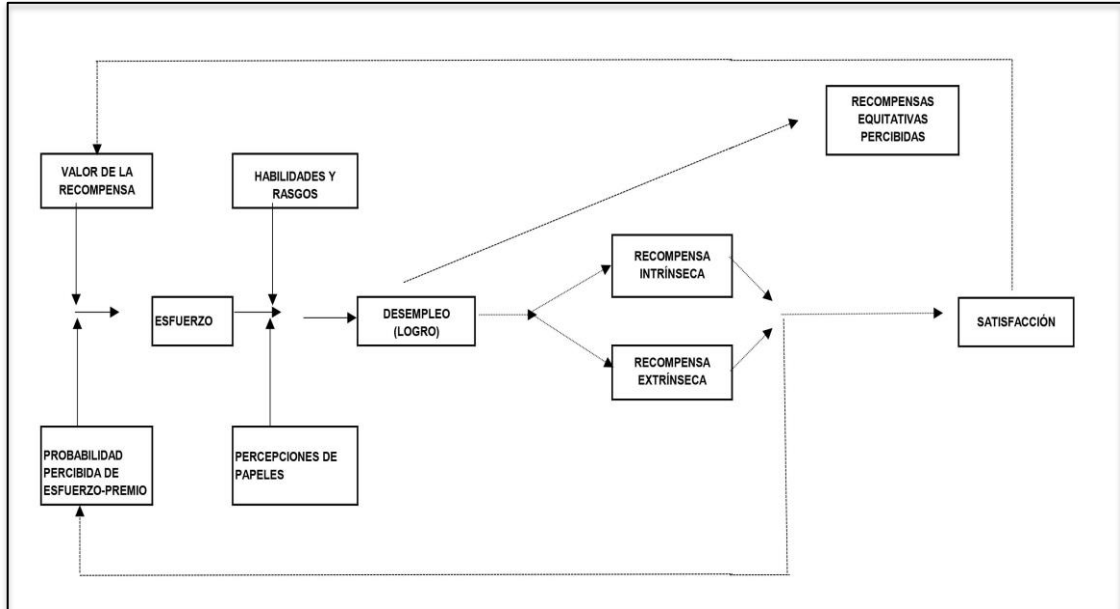
Al realizar la comparación entre A y B (siempre de una forma subjetiva), el individuo puede llegar a tres tipos de conclusiones:

- Que $A=B$ con lo que se da una equidad que el individuo experimenta en forma de satisfacción.
- Que A es menor que B con lo que el individuo percibe menos de lo que debiera; se da una situación de inequidad que se traduce en insatisfacción, superior cuanto mayor sea la diferencia detectada por el trabajador entre A y B.
- Que A sea mayor que B, situación en la que el individuo considera que recibe más de lo que él mismo piensa que debería, se da una inequidad, pero en este caso, Lawler no entiende que lleve a una insatisfacción, sino a que el individuo lo percibe como una “sobrecompensación”.

De acuerdo al modelo planteado por el autor, el nivel de satisfacción laboral resultará de la percepción del trabajador respecto a lo que es justo o equitativo que reciba respecto a la

organización donde se encuentre.

Gráfico 10. Modelo en función de la recompensa percibida

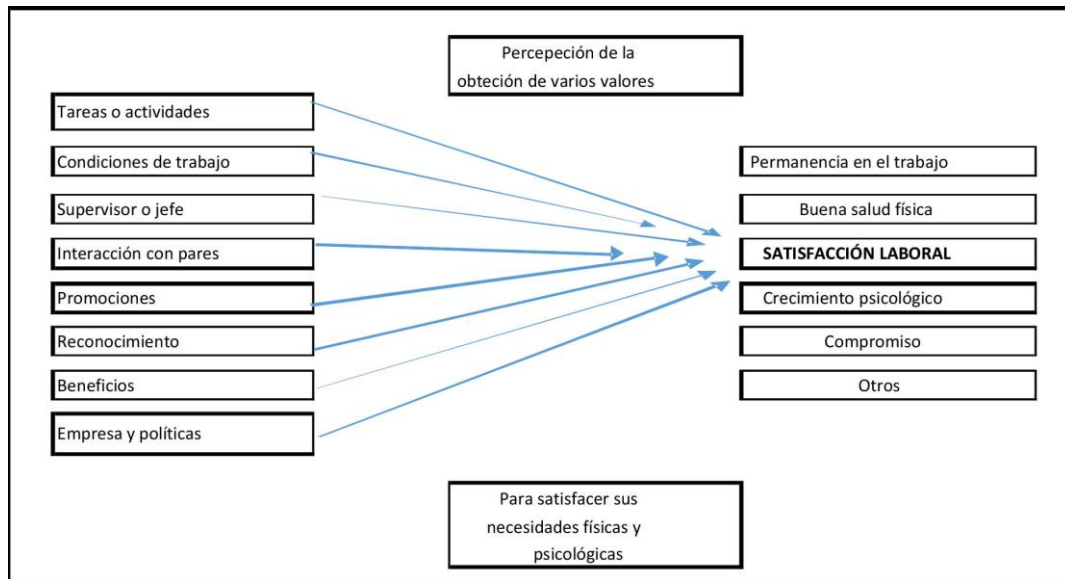


Fuente: Artacho *et al.* (2006).

2.2.4 Modelo Locke (1976)

Locke (1976, citado por Parra y Paravic 2002) plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción. Locke hizo una revisión de una serie de modelos causales y teorías que tenían relación con la satisfacción laboral. Posterior a este análisis, concluyó que la satisfacción laboral es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser estas necesidades físicas o necesidades psicológicas.

Gráfico 11. Modelo causal de satisfacción laboral según Locke



Fuente: Parra y Paravic (2002).

Este modelo plantea que existen dos tipos de variables, las cuales se detalla a continuación:

- Variable independiente: Tareas o actividades, condiciones de trabajo, supervisor o jefe, interacción con compañeros, remuneración, reconocimiento, promociones, beneficios y políticas.
- Variable dependiente: Satisfacción laboral, permanencia en el trabajo, buena salud física, crecimiento psicológico y compromiso.

De acuerdo al modelo planteado por el autor, se puede concluir que el individuo percibe las variables independientes del constructo trabajo como una manera de obtener satisfacción en el trabajo y a la vez satisfacer otras necesidades que guardan relación con su crecimiento psicológico, su salud física, entre otras.

2.2.5 Modelo de las características de la función

Hackman y Oldham (1980, citados por Cavalcante 2004), mencionan que la satisfacción en el trabajo resulta de las características del trabajo que el individuo ejecuta, por ello los autores consideran que es posible desarrollar formas ideales de organización de trabajo, a través del incremento de la variedad de aptitudes requeridas por este, de la identidad y del significado de las tareas y de la autonomía en la función, para que el individuo pueda resolver problemas relacionados con su trabajo y obtener un *feedback* de las tareas ejecutadas.

Los autores desarrollaron el modelo de las características de las funciones en la que proponen que los individuos pueden ser motivados a través de la satisfacción intrínseca que resulta del

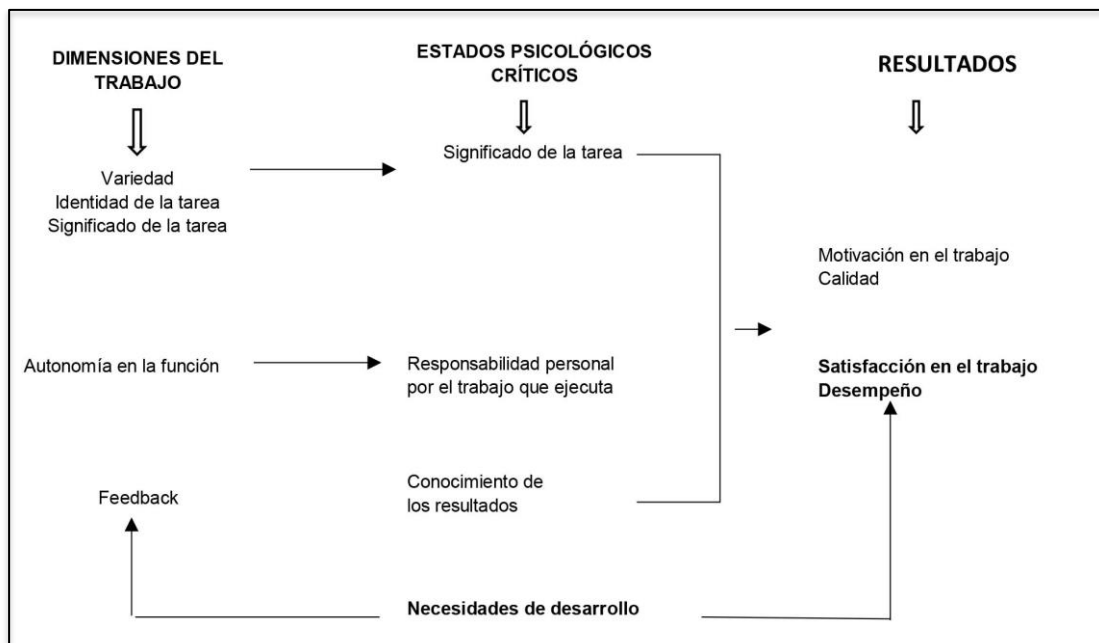
desempeño de las tareas. Las características centrales del trabajo (variedad de aptitudes, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía en la función y *feedback*) influyen los estados psicológicos de los individuos que, a su vez, contribuyen a la formación profesional, para la satisfacción en el trabajo, para la motivación y para el *turnover*.

Las características centrales del trabajo pueden inducir tres estados psicológicos diferenciados. Así, la variedad del trabajo, la identidad y el significado de la tarea influyen en el significado que el individuo atribuye a su trabajo; la autonomía contribuye al sentido de la responsabilidad personal del individuo por el trabajo que realiza; y el *feedback* refuerza el conocimiento acerca de los resultados del trabajo.

Por otro lado, el modelo contempla una variable interindividual, moderadora, entre las características de la función y de la satisfacción: definidas por las necesidades de desarrollo de los individuos.

Esta variable sugiere que las características de la función y posibles alteraciones que en ellas ocurran influirán la satisfacción del individuo con relación a su trabajo con sus propias necesidades de desarrollo.

Gráfico 12. Modelo de las características de la función



Fuente: Cavalcante (2004).

De acuerdo al modelo planteado por los autores, se puede concluir que la satisfacción en el trabajo que cada individuo experimenta está directamente relacionada a las actividades que ejecuta para realizar su trabajo

3. Principales investigaciones que explican la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral

El clima organizacional y satisfacción laboral son dos variables que han sido motivo de muchas investigaciones a lo largo del tiempo y con las cuales se ha podido confirmar que existe una relación directa, por ello, a continuación detallaremos las principales investigaciones que se han desarrollado sobre estas variables.

3.1 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Friedlander y Margulies (1969)

3.1.1 Objetivo de la investigación

Explorar el impacto múltiple de los componentes del clima organizacional y los valores individuales del trabajo sobre la satisfacción laboral, a través de los datos recolectados de 95 empleados de un centro de investigación y desarrollo.

3.1.2 Resultado

En este análisis, los ocho componentes del clima organizacional fueron tratados como variables independientes y los tres tipos de satisfacción como variables dependientes, el clima organizacional parecía tener un mayor impacto sobre la satisfacción con las relaciones interpersonales que sobre cualquiera de los otros dos tipos de satisfacción. La satisfacción se correlacionó moderadamente con el clima organizacional y, si bien el clima organizacional tuvo cierto impacto sobre la satisfacción con la participación en la tarea, este impacto fue sensiblemente menor que sobre otros tipos de satisfacción.

Las dimensiones de clima organizacional que tuvieron un impacto significativo sobre la satisfacción fueron aquellas en las que el comportamiento de la gerencia podía caracterizarse por los esfuerzos para lograr que la organización se moviera y aquellos que fueran facilitadores (de bajo nivel de impedimento). En los climas caracterizados por las relaciones sociales amistosas (intimidad) y el manejo considerado (consideración), la satisfacción con las oportunidades de signos reconocibles de progreso fue más alta en comparación con otros tipos de satisfacción.

3.1.3 Conclusión

El clima organizacional es una propiedad relativamente estable e influye en la satisfacción laboral mucho más de lo que es influenciado por la satisfacción de los individuos; en general el estudio indica que:

- 1) El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual.

- 2) El grado de impacto del clima sobre la satisfacción varía con el tipo de clima y el tipo de satisfacción.
- 3) Los valores de trabajo del individuo modera estos diversos impactos de una manera compleja.

3.2 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Batlis (1980)

3.2.1 Objetivo

Este estudio buscaba determinar el efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, la ansiedad y la propensión a vivir en 470 gerentes de departamento de supermercados de la costa este de Estados Unidos, de los 470 cuestionarios enviados por correo electrónico el 24% (111 empleados) no fueron incluidos en el análisis final debido a respuestas incompletas.

3.2.2 Resultado

Los resultados revelan relaciones fuertes y consistentes entre las percepciones de claridad organizacional y las actitudes relacionadas con el trabajo para las tres variables de resultado. La claridad organizacional surgió como el predictor climático más eficaz. Estos hallazgos son congruentes con investigaciones previas en el área de la ambigüedad del rol, refiriéndose a una situación en la cual la información clara y consistente sobre los requisitos de rol es percibida por el individuo como no disponible. En general, se ha encontrado que la ambigüedad de los roles se correlaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo, la ansiedad y/o la tensión y la propensión a abandonar la organización. Se esperaría que los empleados que perciben que sus funciones en la organización sean confusas deben describir de manera similar su ambiente organizacional como carente de claridad, de hecho, algunos investigadores han llegado a incluir la ambigüedad del papel como una dimensión climática en sí misma.

3.2.3 Conclusión

La claridad dimensional u organizacional surgió como el predictor más significativo para cada una de las tres variables de resultado.

La dimensión de la dependencia de la recompensa de rendimiento contribuye significativamente a la predicción de la satisfacción laboral y a la propensión a salir, pero no a la predicción de la ansiedad relacionada con el trabajo. Esto es coherente con las teorías que vinculan la insatisfacción y la rotación con el sistema de recompensas.

3.3 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Salgado *et al.* (1996)

3.3.1 Objetivo

Relacionar los constructos de clima organizacional y satisfacción laboral y sus dimensiones, con

la particularidad de que dicho estudio se efectuó en una pequeña empresa, acorde con las características de la estructura empresarial española.

El interés de la investigación sugería emplear como medidas del clima y de la satisfacción instrumentos multidimensionales y que estuviesen adaptados en muestras españolas.

3.3.2 Resultado

Los empleados valoran positivamente el clima organizacional sobre todo en las dimensiones de implicación, apoyo, autonomía, tarea, claridad e innovación. En lo que respecta a las dimensiones de satisfacción laboral, tres aspectos muestran ser claramente satisfactorios (compañeros, trabajo y mando) y dos insatisfactorios (posibilidades de promoción y salario). En lo que se refiere al clima organizacional, los empleados perciben que la dirección los apoya y les estimula a conseguir un trabajo en equipo y apoyarse entre sí, permitiéndoles al propio tiempo cierto grado de autonomía y auto-organización y existiendo normas claras de actuación y admitiéndose nuevas propuestas.

Con respecto a la satisfacción laboral, en términos generales los empleados se sienten satisfechos con los aspectos intrínsecos al puesto (las tareas, el mando y los compañeros), pero se manifiestan algo insatisfechos con las recompensas extrínsecas, es decir, con las posibilidades de promoción que sienten escasas y con el salario que es su fuente de insatisfacción principal.

3.3.3 Conclusión

Satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales.

3.4 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Chiang (2006)

3.4.1 Objetivo

Relacionar el clima organizacional, la satisfacción laboral y los resultados, en equipos de trabajo formados por profesores y/o investigadores que trabajan en departamentos de universidad. Procedimos a la aplicación de un instrumento validado previamente para medir las variables clima organizacional, satisfacción laboral y resultados del trabajo en las universidades, en una muestra española y otra chilena.

3.4.2 Resultado

La variable de clima organizacional libertad de cátedra que en la muestra española no se relaciona de manera apreciable con ninguna variable de satisfacción, tiene en la muestra chilena relaciones estadísticamente significativas con todas las variables de satisfacción laboral. Da la impresión de que la libertad de cátedra es un concepto más claro en Chile que en España.

La variable de clima interés por el aprendizaje del estudiante se relaciona positivamente con la satisfacción con el departamento, la universidad y el trabajo mismo.

Cuando los docentes chilenos perciben una mayor presión disminuye su satisfacción con las posibilidades de continuar su formación.

Otra relación importante que se ve en la muestra chilena y no en la española es la alta relación positiva entre la variable de clima interés por la investigación y por el estudio; y la satisfacción con las posibilidades de continuar su formación. Los profesores chilenos con más interés por la investigación y por el estudio están más satisfechos con las posibilidades de continuar su formación.

3.4.3 Conclusión

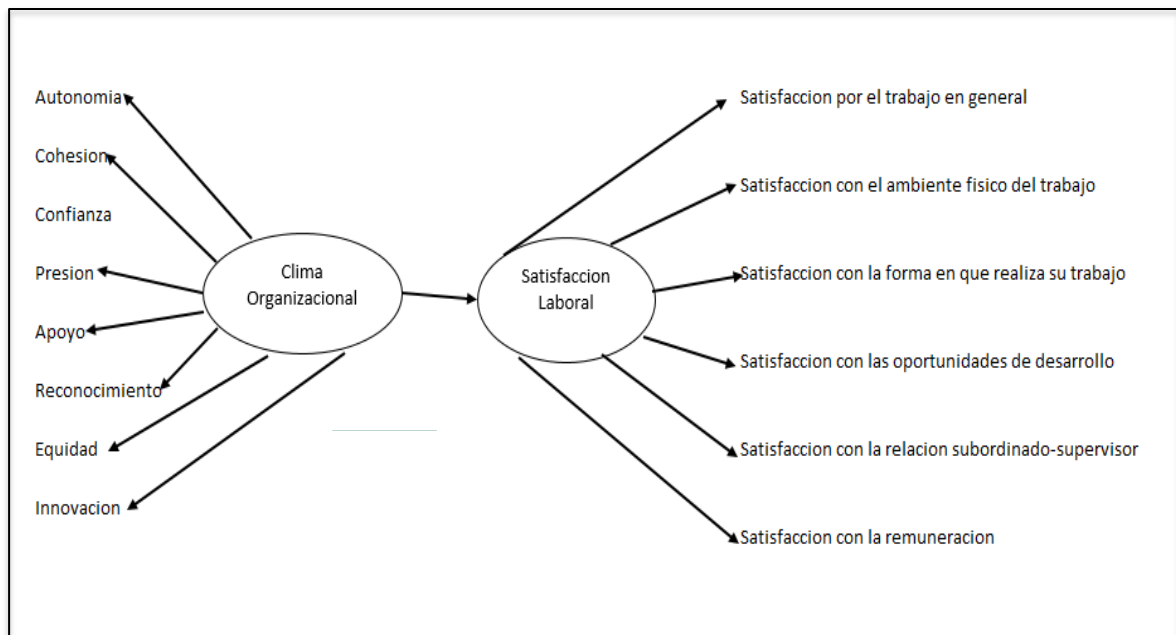
Existe una relación entre las variables de clima organizacional con las variables de satisfacción laboral, en ambas muestras destaca el papel central que parecen tener las variables de clima organizacional que expresan una identificación con la propia universidad, como son *empowerment*, afiliación y consenso en la misión dada, su relación con la satisfacción con el trabajo en sí mismo y con la universidad. También se observa en la muestra chilena que estas variables de clima se relacionan con la satisfacción con el departamento; parece claro que los profesores más satisfechos con el trabajo en sí mismo, con la universidad, y con el departamento son también los que tienen más libertad para tomar sus propias decisiones, tienen mejores relaciones humanas dentro de su departamento y perciben un mayor consenso con la misión universitaria.

3.5 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Chiang *et al.* (2007)

3.5.1 Objetivo

Elaboración y validación de un instrumento de medida de clima organizacional y satisfacción laboral en grupo de trabajo de instituciones públicas, la muestra del estudio estuvo compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones. Para el objetivo planteado, se aplicó una escala de clima organizacional de Koys y Decottis de 1991, y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Melia *et al.* de 1986.

3.5.2 Descripción del modelo de clima organizacional y satisfacción laboral de Chiang *et al.* (2007)



3.5.3 Variables del modelo

- Variable independiente: Clima organizacional.
- Variable dependiente: Satisfacción laboral.

3.5.4 Resultados

La relación más alta de todas se da entre el factor de clima organizacional apoyo y la satisfacción con el supervisor. Es una relación esperada y muy alta (0,722). Esta alta relación muestra además que hay diferencias claras entre los sujetos en ambas variables simultáneamente.

Las variables de satisfacción con una mayor correlación media con las variables de clima son satisfacción con el trabajo en general y con la forma con que el trabajador realiza el trabajo.

Las variables de satisfacción que no están relacionadas con las variables de clima (no son estadísticamente significativas) son satisfacción con el ambiente físico y con las oportunidades de desarrollo, con excepción de la correlación entre autonomía y satisfacción con oportunidades de desarrollo que sí es estadísticamente significativa aunque en este contexto es más bien baja.

La dimensión de clima organizacional cohesión tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.

3.5.5 Conclusión

Relación suficiente y positiva entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, este instrumento puede ser utilizado para ayudar a mejorar la gestión y administración de las instituciones estatales y con ello a mejorar la calidad del servicio dado a sus clientes internos y externos.

3.6 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Pan y Qin (2007)

3.6.1 Objetivo

Este estudio investiga y analiza la relación entre el clima organizacional de la escuela secundaria y la satisfacción en el trabajo de los maestros mediante una escala de clima organizacional diseñado por la escuela basada en estudios realizados en China y en el extranjero, se utilizaron 229 cuestionarios, de los cuales 134 eran profesores y 95 de profesoras.

3.6.2 Resultado

La correlación producto-momento en la relación entre el clima de la organización y la satisfacción laboral del profesor muestra una correlación positiva significativa entre el clima escolar y la satisfacción del profesor en la naturaleza de sus trabajos y una correlación negativa entre el clima organizacional de la escuela y condiciones materiales, salarios y administración.

Existe una correlación positiva significativa entre los climas administrativos, de estudio e interpersonales de las escuelas y la satisfacción en las oportunidades de estudios avanzados y promociones. En otras palabras, en las escuelas con un clima administrativo, de estudio e interpersonal relativamente bueno, los profesores consideraban que las oportunidades de estudios avanzados y promoción eran relativamente buenas. Sin embargo, no hubo una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo en las relaciones interpersonales.

3.6.3 Conclusión

En el estudio se encontró primeras correlaciones positivas significativas entre el clima escolar y la satisfacción de los maestros en la naturaleza del trabajo y una correlación negativa entre el clima organizacional de la escuela y la satisfacción de los maestros con las condiciones materiales, el salario y el liderazgo. En segundo lugar, se encontró correlaciones negativas significativas entre el clima del estudio y la satisfacción con las condiciones materiales entre los climas administrativos, docentes e interpersonales y la satisfacción con los salarios; entre los climas administrativos, docentes y de estudio y la satisfacción con la administración del liderazgo. En tercer lugar, existen

correlaciones positivas significativas entre el clima administrativo escolar, el clima de estudio y el clima interpersonal con satisfacción en los estudios avanzados y la promoción, pero no hay correlación significativa con la satisfacción en la dimensión de las relaciones interpersonales. Por último, los análisis de regresión revelaron relaciones significativas entre los climas administrativo, docente y de estudio con la satisfacción de los profesores con la naturaleza del trabajo y la administración; entre los climas administrativo y docente con la satisfacción de los docentes con sus salarios; y entre los climas administrativos y de estudio y la satisfacción de los docentes en las oportunidades de estudios avanzados y promociones. También hubo una correlación significativa entre el estudio y la satisfacción con las condiciones materiales.

3.7 Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Putti y Song (2007)

3.7.1 Objetivo

El propósito de este estudio es examinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en uno de los departamentos de la administración pública de Singapur.

Mientras que el clima organizacional se conceptualiza como una característica de las organizaciones que se refleja en las descripciones que los empleados hacen de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente, la satisfacción laboral se refiere a orientaciones afectivas por parte de los individuos hacia las dimensiones del trabajo. La muestra incluye personal profesional, técnico y administrativo. Los datos recolectados a través del clima y los instrumentos de satisfacción en el trabajo se someten a análisis de correlación mediante el uso de Pearson.

3.7.2 Resultado

El hallazgo general de este estudio es que la satisfacción laboral está altamente correlacionada con el clima organizacional.

3.7.3 Conclusión

La variable satisfacción laboral está altamente correlacionada con el clima organizacional.

3.8 Investigación de satisfacción laboral y clima organizacional de Juarez-Adauta (2012)

3.8.1 Objetivo

Correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal de salud.

3.8.2 Resultados

Ambos índices presentaron alta correlación positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional.

Un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y, por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios de salud al derechohabiente.

3.8.3 Conclusiones

En este estudio se encontró satisfacción laboral y clima organizacional en niveles medios tendiendo a niveles altos de su escala respectiva, se identificó que mientras mayor es el nivel de organización del trabajo, mayor es la satisfacción y el clima organizacional, con excepción de enfermería que manifestó satisfacción con tendencia al alta pero un clima organizacional con tendencia media. El personal de servicios básicos manifestó una menor satisfacción con el trabajo y el clima organizacional. En cuanto al turno de trabajo, el personal que expresó mayor satisfacción fue el de la jornada acumulada, seguido por el de los turnos matutino y vespertino; el menos favorecido fue el turno nocturno, que produce menor satisfacción laboral y clima organizacional.

3.9 Investigación de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado de Arias y Arias (2014)

3.9.1 Objetivo

Este estudio pretende valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

3.9.2 Resultados

Los resultados indican que existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral. Además, se encontraron diferencias significativas entre los varones y las mujeres, entre el grado de instrucción y el área de trabajo del personal evaluado. Se concluye, por tanto, que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada.

3.9.3 Conclusiones

Sobre la base de estos hallazgos obtenidos se puede inferir que algunas dimensiones del clima organizacional se relacionan de manera más potente con la satisfacción laboral que el propio clima organizacional. La satisfacción laboral también se ha relacionado con el grado de instrucción, lo que se refuerza con el análisis comparativo que practicamos con la prueba T Student, donde se aprecia que quienes tienen mayor grado de instrucción se sienten más satisfechos laboralmente. Por otro lado, las mujeres tienen puntuaciones mayores en reconocimiento, espíritu de equipo, clima organizacional y satisfacción extrínseca.

3.10 Investigación del clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación de Manosalvas *et al.* (2015)

3.10.1 Objetivo

Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones que brindan servicios de salud, específicamente en un hospital y dar mayor validez a los resultados descriptivos que se han encontrado en estudios similares en otros países y proponer un modelo generalizable hacia otro tipo de organizaciones, que sirva de base para la implementación de estrategias enfocadas en una mejor gestión del talento humano.

3.10.2 Resultados

Los resultados de este estudio corroboran y enriquecen conclusiones obtenidas en estudios previos sobre la relación directa entre estos constructos, a través de un instrumento de medición nuevo y de fácil aplicación. Por otro lado, las conclusiones obtenidas pueden utilizarse para diseñar estrategias que posibiliten una gestión más eficiente del talento humano de este tipo de organizaciones.

3.10.3 Conclusiones

A pesar de obtener un resultado positivo, existieron algunas limitaciones que es importante señalar para encaminar futuros trabajos de investigación. En primer lugar, el estudio se realizó en un contexto específico, por lo que la generalización de los resultados puede verse limitada. Sin embargo, los constructos utilizados y sus modelos de medida podrían adaptarse fácilmente a otros contextos, gracias a las teorías y conceptos que los respaldan. Se recomienda replicar el estudio en otros contextos e incluir aspectos culturales que puedan, de alguna manera, influir en la relación de estos constructos.

Tabla 1. Resumen de las investigaciones presentadas

Investigación	Objetivo	Resultados	Conclusiones
Clima organizacional y Satisfacción Laboral de Friedlander y Margulies (1969).	Explorar el impacto múltiple de los componentes del clima organizacional y los valores individuales del trabajo sobre la satisfacción laboral.	La satisfacción se correlacionó moderadamente con el clima organizacional y, si bien el clima organizacional tuvo cierto impacto sobre la satisfacción con la participación en la tarea, este impacto fue sensiblemente menor que sobre otros tipos de satisfacción.	1) El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. 2) El grado de impacto del clima sobre la satisfacción varía con el tipo de clima y el tipo de satisfacción. 3) Los valores de trabajo del individuo modera estos diversos impactos de una manera compleja.

Investigación	Objetivo	Resultados	Conclusiones
Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Batlis (1980).	Determinar el efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral.	Los resultados revelan relaciones fuertes y consistentes entre las percepciones de claridad organizacional y las actitudes relacionadas con el trabajo para las tres variables de resultado.	La dimensión de la dependencia de la recompensa de rendimiento contribuye significativamente a la predicción de la satisfacción laboral y a la propensión a salir, pero no a la predicción de la ansiedad relacionada con el trabajo. Esto es coherente con las teorías que vinculan la insatisfacción y la rotación con el sistema de recompensas.
Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Salgado et al. (1996).	Relacionar los constructos de clima organizacional y satisfacción laboral y sus dimensiones, con la particularidad de que dicho estudio se efectuó en una pequeña empresa, acorde con las características de la estructura empresarial española.	Los empleados valoran positivamente el clima organizacional sobre todo en las dimensiones de implicación, apoyo, autonomía, tarea, claridad e innovación. Con respecto a la satisfacción laboral, en términos generales los empleados se sienten satisfechos con los aspectos intrínsecos al puesto (las tareas, el mando y los compañeros), pero se manifiestan algo insatisfechos con las recompensas extrínsecas, es decir, con las posibilidades de promoción	Satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales.
Investigación de clima organizacional y satisfacción laboral de Chiang (2006).	Relacionar el clima organizacional, la satisfacción laboral y los resultados, en equipos de trabajo formados por profesores y/o investigadores que trabajan en departamentos de	La variable de clima organizacional libertad de cátedra que en la muestra española no se relaciona de manera apreciable con ninguna variable de satisfacción, si presenta en la muestra chilena, relaciones estadísticamente significativas con todas las variables de satisfacción	Los profesores más satisfechos con el trabajo en sí mismo, con la universidad, y con el departamento son también los que tienen más libertad para tomar sus propias decisiones.
Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Chiang <i>et al.</i> (2007).	Elaboración y validación de un instrumento de medida de clima organizacional y satisfacción laboral en grupo de trabajo de instituciones públicas	1.La relación más alta de todas se da entre el factor de clima organizacional apoyo y la satisfacción con el supervisor. 2.Las variables de satisfacción con una mayor correlación media con las variables de clima son satisfacción con el trabajo en general y con la forma con que el trabajador realiza	Relación suficiente y positiva entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral.
Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Pan y Qin (2007).	Investigar y analizar la relación entre el clima organizacional de la escuela secundaria y la satisfacción en el trabajo de los maestros.	Existe una correlación positiva significativa entre los climas administrativos, de estudio e interpersonales de las escuelas y la satisfacción en las oportunidades de estudios avanzados y promociones.	Las primeras correlaciones positivas significativas entre el clima escolar y la satisfacción de los maestros en la naturaleza del trabajo y una correlación negativa entre el clima organizacional de la escuela y la satisfacción de los maestros con las condiciones materiales, el salario y el liderazgo.
Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Putti y Song (2007).	Examinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en uno de los departamentos de la	El hallazgo general de este estudio es que la satisfacción laboral está altamente correlacionada con el clima organizacional.	La variable satisfacción laboral está altamente correlacionada con el clima organizacional.
Satisfacción Laboral y Clima Organizacional de Juárez-Adauta (2012).	Correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal de salud.	Ambas variables presentaron alta correlación positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional.	se encontró satisfacción laboral y clima organizacional en niveles medios tendiendo a niveles altos de su escala respectiva, se identificó que mientras mayor es el nivel de organización del trabajo, mayor es la satisfacción y el clima organizacional.
Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado de Arias y Arias (2014).	Valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.	Los resultados indican que existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción	Sobre la base de estos hallazgos obtenidos se puede inferir que algunas dimensiones del clima organizacional se relacionan de manera más potente con la satisfacción laboral que el propio clima organizacional.

4. Justificación

Ante la decisión de investigar si existe una asociación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores administrativos de una universidad privada, consideramos importante tener una base teórica, por lo que dentro de esta investigación, se estudia los principales modelos que explican ambas variables de estudio, a su vez se toma como referencia investigaciones que relacionan ambas variables, debido a que en el Perú, aun no hay estudios, en la población utilizada en esta investigación.

El modelo utilizado en esta investigación, aún no ha sido probado en una institución privada de educación superior en el Perú, por lo que consideramos importante estudiarla, por los siguientes motivos:

- ✓ Permitirá identificar que dimensiones del clima organizacional y satisfacción laboral son los más valorados por los trabajadores, ayudando así, a los líderes de la organización a tomar decisiones estratégicas que contribuyan al cumplimiento de su plan estratégico.
- ✓ Contar con datos numéricos que permitan sustentar y proyectar un presupuesto adecuado con el objetivo de considerar un retorno de inversión a través de la productividad y desempeño del trabajador.
- ✓ Validar que estas dos variables de estudio se relacionan entre sí, contribuirá a que el cambio cultural que está trabajando la organización tenga una mejor recepción entre los trabajadores.
- ✓ Permitirá contar con instrumentos confiables y válidos de alcance nacional y en el sector educativo.

Capítulo III. Metodología

En el presente capítulo, se explica la metodología utilizada para esta investigación, por lo que se hace referencia al diseño de investigación, la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

1. Diseño de investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, no experimental y transaccional, debido a que se enfoca en recopilar datos en un solo tiempo (corte transversal).

Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández *et al.* 2010).

2. Muestra

2.1 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se ha creído conveniente utilizar un muestreo estratificado, considerando como estratos al personal administrativo que labora en las diferentes zonas de la Universidad Privada del Norte en Lima, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P(1-P) \cdot Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot N}{D^2 \cdot (N-1) + P(1-P) \cdot Z_{1-\alpha/2}^2}$$

Dónde:

$1-\alpha$ = nivel de confianza del muestreo = 1,96 (95%)

D = error de muestreo o nivel de precisión = 0,05

Para nuestro caso definimos un error de muestreo del 5%

P = proporción de interés = 0,50 (50 %).

N = Tamaño de la población equivalente a 336 trabajadores

$$n = \frac{0.5(0.5) \cdot 1.96^2 \cdot 336}{0.05^2 \cdot 335 + 0.5(0.5) \cdot 1.96^2} = 179.484 \approx 180$$

Tabla 2. Población y muestra

SEDE	POBLACIÓN	%	MUESTRA
UPN-BREÑA	112	33%	60
UPN-SAN JUAN DE LURIGANCHO	63	19%	34
UPN-LOS OLIVOS	134	40%	72
UPN-COMAS	27	8%	14
TOTAL	336	100%	180

Fuente: Elaboración propia 2017.

2.2 Composición de la muestra

Los criterios de inclusión para esta investigación fueron:

- Ser trabajador administrativo activo, con un contrato de tipo fijo o indeterminado.
- Tener como mínimo un (01) año de antigüedad.
- Trabajar en una de las cuatro (04) sedes de Lima.
- Pertenecer al grupo ocupacional de administrativos (auxiliar, asistentes, analistas, coordinadores y jefes).

Tabla 3. Datos sociodemográficos de la población de estudio

Variable	Distribución								
Área de Trabajo	Academia	Administración Campus	Admisión	Finanzas	Gerencia de Sede	Gestión del Talento	Gestión y Soporte Académico	Marketing	Servicio Experiencia Univ.
	31,10%	14,40%	13,30%	9,40%	6%	6,10%	3,90%	3,30%	17,80%
Cargo Actual	Analista	Asistente	Auxiliar	Coordinador	Jefe				
	12,20%	50%	17,80%	12,20%	7,80%				
Edad	De 18 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 años a mas						
	63,90%	27,80%	8,30%						
Tiempo de Permanencia	1 a 3 años	3 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años					
	79,40%	14,40%	5,60%	6%					
Sede	Breña	Comas	Los Olivos	San Juan					
	33,30%	7,80%	40%	18,90%					
Tipo de Contrato	Fijo	Intermedio							
	71,70%	28,30%							

Fuente: Elaboración propia 2017.

3. Instrumentos de medición

Para la presente investigación se utilizaron dos instrumentos que miden las variables de estudio, por lo que realizaremos una descripción breve de cada instrumento.

3.1 Cuestionario de clima organizacional

Este instrumento está compuesto por 40 preguntas, las cuales miden ocho factores (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) del clima organizacional. Véase la tabla 3.

La forma de respuesta a cada pregunta es en formato respuesta de Likert de cinco puntos (Muy de acuerdo =5, De acuerdo =4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo=2 y Totalmente en desacuerdo=1).

Tabla 4. Descripción de los ocho factores de clima organizacional

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	Nº DE ÍTEMS
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	5
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en las realizaciones de tareas.	5
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.	5
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.	5
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.	5

Fuente: Koys y Decottis de 1991.

3.2 Cuestionario de satisfacción laboral

Es un cuestionario basado en el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de los autores Melia *et al.* en 1986. El cuestionario está compuesto por 37 preguntas, las cuales miden seis factores (satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado – supervisor y satisfacción con la remuneración).

La forma de respuesta a cada pregunta es en formato respuesta de cinco alternativas (Muy de acuerdo =5, De acuerdo =4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo=2 y Totalmente en desacuerdo=1).

4. Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de datos, se realizó una coordinación previa con cada coordinador de recursos humanos de las distintas sedes de Lima (Breña, San Juan de Lurigancho, Los Olivos y Comas) de la Universidad Privada del Norte; posterior a ello, se enviaron los cuestionarios de evaluación a cada sede para que sean administradas de forma presencial, con el fin de asegurar la totalidad del llenado de los cuestionarios, así como asegurar que todas las condiciones ambientales sean las óptimas a fin de que esto no influya en los resultados obtenidos.

Capítulo IV. Análisis estadístico

1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos

Para verificar la confiabilidad de los instrumentos utilizados para esta investigación, se utilizó el método de consistencia interna con el Coeficiente Alfa de Cronbach. Se analizó la versión en español de los instrumentos.

2. Análisis descriptivo de las variables de estudio

Para el análisis descriptivo de las variables de la muestra se utilizó la prueba Kolmogorov-Smirnov con el objetivo de determinar la distribución de normalidad de los datos. Se utilizó la media, mediana, la desviación estándar y el rango.

3. Análisis correlacional

Se utilizó el estadístico de Correlación de Pearson para medir la asociación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral a fin de encontrar la relación entre las variables mencionadas.

Capítulo V. Resultados

1. Resultados de confiabilidad de los instrumentos

Se realizó un análisis de confiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach con el objetivo de determinar la consistencia de los instrumentos utilizados en esta investigación; también se realizó el análisis de AVE.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede indicar que la confiabilidad del instrumento utilizado para medir la variable clima organizacional es altamente significativa, con un Alfa de Cronbach de 0,94. Véase la tabla 4.

Tabla 5. Confiabilidad y validez del instrumento

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0,94	0,95	40

Fuente: Elaboración propia 2017.

Los resultados del test de confiabilidad para cada una de las dimensiones de la variable clima organizacional demostró una alta confiabilidad ($\alpha > 0,7$) en todas sus dimensiones. De las ocho dimensiones, los resultados obtenidos fueron los siguientes: autonomía (0,81), cohesión (0,87), confianza (0,86), presión (0,80), apoyo (0,88), reconocimiento (0,65), equidad (0,80) e innovación (0,91).

El porcentaje de variable explicada (AVE) por encima de 0,50 demuestra la validez de la dimensión, por tanto, al analizar los resultados obtenidos de cada una de las dimensiones del clima organizacional se puede concluir que todas las dimensiones son válidas para la variable estudiada (resultado $> 0,70$).

El test de Káiser-Meyer-Olkin (KMO) nos muestra la pertinencia del análisis factorial, los resultados para las dimensiones cohesión, confianza y apoyo son $> 0,80$, por lo que son considerados muy buenos, y en el caso de las dimensiones autonomía, presión y reconocimiento los resultados obtenidos oscilan entre 0,70 y 0,80 por lo que son considerados buenos.

Finalmente los resultados obtenidos del análisis de las comunalidades nos muestran que todos los ítems considerados en el instrumento explican las dimensiones de la variable clima organizacional. Véase la tabla 5.

Tabla 6. Confiabilidad y validez de las dimensiones de la variable clima organizacional.

Dimensión	Confiabilidad	Validez		
	Cronbach	KMO	AVE	Comunalidades
	alfa > 0,7	(Mayor o igual a 50%)	> 50%	Mínima > 0,5%
Autonomía	0,81	78,90%	100%	1
Cohesión	0,87	82,50%	100%	1
Confianza	0,86	82,80%	100%	1
Presión	0,80	72,40%	76%	1
Apoyo	0,88	84,60%	100%	1
Reconocimiento	0,65	73,90%	73%	1
Equidad	0,79	77,40%	100%	1
Innovación	0,91	85,60%	100%	1

Fuente: Elaboración propia 2017.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede indicar que la confiabilidad del instrumento utilizado para medir la variable satisfacción laboral es altamente significativa, con un Alfa de Cronbach de 0,96. Véase la tabla 6.

Tabla 7. Confiabilidad y validez del instrumento de medición de la variable satisfacción laboral

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0,96	0,96	37

Fuente: Elaboración propia 2017.

Los resultados del test de confiabilidad para cada una de las dimensiones de la variable satisfacción laboral demostraron una alta confiabilidad ($\alpha > 0,8$) en todas sus dimensiones. De las seis dimensiones, los resultados obtenidos fueron los siguientes: satisfacción por el trabajo general (0,88), satisfacción con el ambiente físico de trabajo (0,88), satisfacción con la forma que realiza su trabajo (0,87), satisfacción con las oportunidades de desarrollo (0,89), satisfacción la supervisión subordinado-supervisor (0,89) y satisfacción con la remuneración (0,82).

El porcentaje de variable explicada (AVE) por encima de 0,50 demuestra la validez de la dimensión, por tanto, al analizar los resultados obtenidos se concluye que todas las dimensiones son válidas para la variable estudiada (resultado > 0,60). El test de Káiser-Meyer-Olkin (KMO) nos muestra la pertinencia del análisis factorial, los resultados obtenidos para todas las dimensiones de la variable satisfacción laboral oscilan entre 0,70 y 0,80 por lo que son

considerados buenos. Finalmente, los resultados obtenidos del análisis de las comunalidades nos muestran que todos los ítems considerados en el instrumento explican las dimensiones de la variable satisfacción laboral (resultado > 0,60). Véase la tabla 7.

Tabla 8. Confiabilidad y validez del instrumento de medición de la variable satisfacción laboral

Dimensión	Confiabilidad	Validez		
	Cronbach	KMO	AVE	Comunalidades
	alfa > 0,7	(Mayor o igual a 50%)	> 50%	Mínima > 50%
Satisfacción por el trabajo en general	0,88	82,90%	64,97%	65%
Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	0,88	84,60%	72,16%	72%
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	0,87	82,00%	60,16%	60%
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	0,89	87,30%	60,67%	61%
Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	0,87	79,20%	74,62%	75%
Satisfacción con la remuneración	0,81	71,90%	74,63%	74%

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Resultados del análisis descriptivo de las variables de estudio

Los resultados descriptivos de las variables clima organizacional y satisfacción laboral se obtuvieron a través de la media, la desviación estándar y los valores máximos y mínimos de cada variable.

Los resultados descriptivos obtenidos de la variable clima organizacional indicaron que el promedio de los participantes encuestados se encuentran “de acuerdo” con el clima organizacional siendo las dimensiones, confianza (MS=4,14, DT=0,57), cohesión (MS=4,07, DT=0,56) y apoyo (MS=4,07, DT=0,57) las más valoradas por los participantes. Ninguno de los participantes manifestó estar “totalmente en desacuerdo” con el clima organizacional. Véase la tabla 8.

Tabla 9. Análisis descriptivo de la variable clima organizacional

Clima organizacional	MS	DT	Mín.	Máx.
Autonomía	3,98	0,57	1,60	5
Cohesión	4,07	0,56	1,20	5
Confianza	4,14	0,57	2,40	5
Presión	3,38	0,80	1,60	5
Apoyo	4,07	0,57	2,20	5
Reconocimiento	3,77	0,55	2,00	5
Equidad	3,88	0,58	1,60	5
Innovación	4,02	0,60	1,40	5

n=180. Fuente: Elaboración propia 2017.

Los resultados descriptivos obtenidos de la variable satisfacción laboral indicaron que el promedio de los participantes encuestados se encuentran “más bien de acuerdo” con la satisfacción laboral, siendo las dimensiones satisfacción en el ambiente físico laboral (MS=4,19, DT=0,26) y satisfacción por el trabajo en general (MS=4,15, DT=0,21) las más valoradas por los participantes encuestados. Ninguno de los participantes manifestó estar “totalmente en desacuerdo” con la satisfacción laboral. Véase la tabla 9.

Tabla 10. Análisis descriptivo de la variable satisfacción laboral

Satisfacción laboral	MS	DT	Mín.	Máx.
Satisfacción por el trabajo en general	4,15	0,21	2,3	5
Satisfacción en el ambiente físico laboral	4,19	0,26	2,71	5
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	4,11	0,29	2,00	5
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	4,1	0,34	1,71	5
Satisfacción con la relación subordinado-superior	4,11	0,29	2,00	5
Satisfacción con la remuneración	3,9	0,37	1,67	5

Fuente: Elaboración propia 2017.

3. Resultados del análisis correlacional

Se utilizó el estadístico de correlación de Pearson para medir la asociación que existe entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. En las tablas 10 y 11, se presentan los resultados de la asociación encontrada entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral y los resultados de las dimensiones predominantes del clima organizacional en la satisfacción laboral.

En la tabla 10 se puede observar la asociación entre el clima organizacional y satisfacción laboral

de los trabajadores de la Universidad Privada del Norte-Lima el valor de $P=0,00$ ($P<0,01$) lo que nos indica que se rechaza la hipótesis nula (no existe asociación entre el clima laboral y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada del Norte-Lima) y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se demuestra que la asociación entre las variables estudiadas es altamente significativa. En la tabla 11 se observan asociaciones positivas y moderadas entre las dimensiones confianza, apoyo y cohesión (clima organizacional) con las dimensiones de oportunidades de desarrollo y satisfacción por el trabajo en general (satisfacción laboral). ($r=0,585$, $p<0,01$; $r=0,562$, $p<0,01$; $r=0,521$, $p<0,01$, respectivamente).

Tabla 11. Asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

Pruebas	Valor	gl	P
Chi-cuadrado de Pearson	123,342a	9	0,00
Razón de verosimilitud	31,823	9	0,00
Asociación lineal por lineal	23,62	1	0,00

Nota. $n=180$. * $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$. Fuente: Elaboración propia 2017.

Tabla 12. Análisis correlacional entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral (dimensiones predominantes)

	Clima Organizacional								Satisfacción laboral					
	Auto-nomía	Cohesión	Con-fianza	Presión	Apoyo	Reconoci-miento	Equidad	Innova-ción	Satisfacción por el trabajo en general	Satisfacción en el ambiente físico laboral	Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	Satisfacción con las oportu-nidades de desarrollo	Satisfacción con la relación subordinado-superior	Satisfac-ción con la remunera-ción
Autonomía		,306**	,438**	,219**	,496**	,499**	,496**	,558**	,352**	.115	,259**	,299**	,298**	,230**
Cohesión			,577**	.048	,464**	,388**	,486**	,416**	,521**	,391**	,499**	,460**	,489**	,431**
Confianza				-.085	,772**	,512**	,630**	,642**	,575**	,392**	,523**	,585**	,557**	,346**
Presión					.075	,489**	.140	,179*	-.049	-.050	-.030	-.092	-.021	.087
Apoyo						,611**	,710**	,733**	,562**	,274**	,512**	,578**	,597**	,254**
Reconocimiento							,639**	,708**	,337**	,173*	,269**	,317**	,440**	,251**
Equidad								,701**	,462**	,213**	,356**	,388**	,459**	,200**
Innovación									,471**	,246**	,402**	,472**	,497**	,275**
Satisfacción por el trabajo en general										,396**	,687**	,662**	,632**	,442**
Satisfacción en el ambiente físico laboral											,550**	,587**	,498**	,436**
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo												,787**	,692**	,547**
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo													,789**	,585**
Satisfacción con la relación subordinado-superior														,564**
Satisfacción con la remuneración														

Nota. n=180. *p < ,05 **p < ,01 *** p < ,001. Fuente: Elaboración propia 2017.

4. Resultados del análisis de regresión lineal

Los resultados obtenidos en este análisis muestran que existen dimensiones predominantes de la variable clima organizacional que impactan significativamente ($p < ,001$) sobre la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UPN, siendo esas dimensiones las mencionadas a continuación: Cohesión, confianza y apoyo. Véase la tabla 12.

Tabla 13. Regresión lineal jerárquica de las dimensiones del clima organizacional para predecir la satisfacción laboral

Dimensiones	B	P
Constante	1,695	,000
Autonomía	,005	,926
Cohesión	,257	,000
Confianza	,176	,020
Presión	-,026	,497
Apoyo	,204	,009
Reconocimiento	-,038	,616
Equidad	-,087	,180
Innovación	,092	,192
R2 =	,494	
F	20,840	,000b
R2 =	,470	

Nota: N=180. * $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$. Fuente: Elaboración propia 2017.

5. Verificación de las hipótesis de estudio

H1: El clima organizacional impacta de forma directa y de manera significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UPN.

Los resultados obtenidos demuestran que existe una asociación altamente significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral debido a que el valor de $P=0,00$ ($P < 0,01$), a su vez estos resultados confirman que la variable clima organizacional impacta de forma directa sobre la otra variable del estudio (satisfacción laboral)

H2: Existen dimensiones predominantes del clima organizacional que impactan en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UPN.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que existen dimensiones del clima organizacional que predominan en la satisfacción laboral siendo la dimensión cohesión y apoyo las que más predomina ($P=0,00$) sobre la variable satisfacción laboral, seguida de la dimensión cohesión ($P=0,02$) que también una predominancia significativa sobre la variable mencionada.

Capítulo VI. Discusión y limitaciones

1. Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación a partir de un análisis estadístico descriptivo y correlacional muestran que existe una asociación significativa entre las variables de estudio clima organizacional y satisfacción laboral; con ello se acepta la hipótesis H1 que indica que existe una asociación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral y se rechaza la hipótesis H0 que indica que no existe asociación entre las variables estudiadas.

Los resultados obtenidos en esta investigación coinciden con los resultados de la investigación realizada por Margarita Chiang *et al.* (2008: 66-85) sobre clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal de la Región del Biobío en Chile «respecto a la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral, las dimensiones de clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad, presión e innovación tienen en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: con el trabajo en general, con la forma en que realiza su trabajo y con la relación subordinado-supervisor, la excepción es la escala que mide la satisfacción con el ambiente físico del trabajo que no tiene una correlación estadísticamente significativa con ninguna de las dimensiones de clima organizacional». Es importante precisar que los resultados obtenidos en esta investigación son el reflejo de la realidad actual que tiene la Universidad Privada del Norte respecto a su clima organizacional y la satisfacción laboral que muestra cada uno de sus colaboradores, esto se constata en los resultados obtenidos en la última evaluación de clima organizacional fue de 81% y los resultados de satisfacción laboral fue de 80% a través de encuestas corporativas diseñadas por la Laureate International University en noviembre del 2017.

Al realizar el análisis de cada una de las dimensiones del clima organizacional se evidencia que las dimensiones de cohesión, confianza y apoyo tienen mayor predominancia en la variable clima organizacional, siendo los resultados obtenidos los siguientes: confianza (MS=4,14, DT=0,57), cohesión (MS=4,07, DT=0,56) y apoyo (MS=4,07, DT=0,57).

Asimismo, el análisis descriptivo de las dimensiones de la variable satisfacción laboral evidencia que se encuentran “más bien de acuerdo” en un 61% (n=180 trabajadores) con el trabajo en general que desempeña y con el ambiente físico que les brinda la organización, estas dos dimensiones antes señaladas tienen una mayor predominancia respecto a la variable satisfacción laboral en los colaboradores de la UPN Lima.

Los resultados obtenidos de las dimensiones predominantes son: satisfacción en el ambiente físico

laboral (MS=4,19, DT=0,26) y satisfacción por el trabajo en general (MS=4,15, DT=0,21).

Los resultados antes descritos de las dimensiones de las variables estudiadas clima organizacional y satisfacción laboral están alineados a los valores actuales que se predicen día a día en la organización como son: trabajo en equipo, compromiso y orientación a resultados.

Respecto a los resultados del análisis de los factores de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, se puede indicar que:

- La relación más alta de todas se da entre el factor clima organizacional apoyo y la satisfacción con el supervisor. Es una correlación significativa (0,597**), este resultado respalda el trabajo continuo que se viene realizando desde recursos humanos junto con la organización en potenciar el liderazgo actual de los supervisores (jefes directos), a través de evaluaciones de 360°, encuestas de liderazgo, encuestas de *engagement*, capacitaciones enfocadas a crear una cultura de *feedback*, etc.
- Las dos siguientes correlaciones significativas se dan entre el factor clima organizacional confianza y la satisfacción con las oportunidades de desarrollo (0,578**) y el factor clima organizacional apoyo y la satisfacción con las oportunidades de desarrollo (0,585**), los resultados obtenidos están alineados al programa de línea de carrera y al propósito “transformar la vida de los estudiantes y colaboradores” que se ha implementado en los tres últimos años.
- Dentro de los seis factores analizados de la variable satisfacción laboral se obtuvo como resultado que el factor satisfacción por el trabajo en general presenta una correlación significativa con los factores cohesión (0,521**), confianza (0,575**) y apoyo (0,562**) de clima organizacional. UPN es una empresa con políticas de: horizontalidad, puertas abiertas, proceso de selección (entrevista con jefatura, compañeros y subordinados), cultura de *feedback*, cultura de solidaridad y colaboración, liderazgo activo, y proceso de inducción a la cultura “100 días”; las diversas políticas que existen desde gestión del talento generan cohesión, confianza y apoyo entre los equipos.
- Por otro lado, se encuentran correlaciones pequeñas entre el factor clima organizacional autonomía y el factor satisfacción con la forma en que realiza su trabajo (0,259**) de la variable satisfacción laboral, este resultado es producto de que en la UPN no existe lineamientos y procedimientos claros y toda decisión se toma en conjunto con una área corporativa (estructura matricial), donde la sede no es autónoma por completo en la toma de decisiones de negocio.
- El factor satisfacción con la relación subordinado superior de la variable satisfacción laboral

tiene una correlación significativa con los factores clima organizacional reconocimiento (0,440**), equidad (0,459**) e innovación (0,497**).

- Finalmente, dentro de los resultados obtenidos se evidencia que no existe relación alguna (no son estadísticamente significativa) entre el factor clima organizacional presión con la variable satisfacción laboral.

Estos hallazgos complementan estudios preliminares sobre la variable clima organizacional y su asociación con la variable satisfacción laboral de Friendlander y Margulies (1969), donde se indica que el clima organizacional es relativamente estable e influye en la satisfacción laboral mucho más de lo que es influenciado por la satisfacción de los individuos. Salgado *et al.* (1996) deduce de su investigación que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables complejas e independientes, pero que mantienen relaciones entre sí de moderado tamaño. Putti y Song (2007), infieren que la variable satisfacción laboral está altamente correlacionada con el clima organizacional. Para Chiang *et al.* (2008: 66-85), hay una «relación suficiente y positiva entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, este instrumento puede ser utilizado para ayudar a mejorar la gestión y administración de las instituciones estatales y con ello mejorar la calidad del servicio dado a sus clientes internos y externos».

Por los resultados de investigaciones previas en distintos rubros empresariales se puede concluir que la asociación de variable clima organizacional y satisfacción laboral es altamente significativa.

2. Limitaciones

- Con respecto a los antecedentes de esta investigación se pudo evidenciar que no existía investigaciones de la asociación de las variables clima organizacional y satisfacción laboral en el sector educación superior privado, lo que dificultó tener un modelo de investigación adaptable a la población de estudio.
- Este estudio ha buscado la asociación de las variables clima organizacional y satisfacción laboral; sin embargo, los autores de esta investigación consideran necesario considerar otras variables mediadoras como: liderazgo, cultura organizacional, tecnología, etc.
- En la recolección de datos, una limitante fue que se realizara de forma manual ya que las personas que participaron de este estudio no contaban con tiempo suficiente para realizarla de forma *on-line*.
- Los instrumentos utilizados han sido aplicados en un solo momento, lo que dificulta obtener variaciones de los resultados a través del tiempo en contextos organizacionales cambiantes.

- Los resultados de esta investigación solo se pueden validar para el personal administrativo de las sedes de UPN Lima y no se pueden extrapolar al universo.

Capítulo VII. Plan de acción:

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta del plan de mejora, que contribuirá a incrementar el indicador de clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada del Norte, a partir de los resultados obtenidos.

El plan de mejora propone fortalecer la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional, en las dimensiones de: Reconocimiento, equidad, innovación y autonomía, que son las que menos predominan en la variable satisfacción laboral en los trabajadores administrativos UPN.

1. Antecedentes:

La universidad Privada del Norte operan en Perú con sedes en Lima, Trujillo y Cajamarca con aproximadamente 65 mil alumnos y el servicio está enfocado en los sectores D y E de la población.

Visión:

“Ser reconocidos como una universidad de excelente calidad académica y accesible, que forma profesionales dueños de su destino que se desempeñan exitosamente en un entorno global”.

Misión:

“Transformar la vida de nuestros estudiantes mediante procesos educativos innovadores que privilegian el aprendizaje, el pensamiento crítico y el espíritu emprendedor, permitiéndoles contribuir al desarrollo sostenible de nuestra sociedad y al logro de sus objetivos de vida”.

La estrategia de La UPN ha establecido en base a 4 perspectivas: crecimiento sostenible, propuesta de valor competitiva, soporte de procesos y personas.

Con respecto a la perspectiva crecimiento sostenible, la UPN tiene planeando seguir expandiéndose a nivel nacional, incrementando la oferta de los productos educativos, se promoverá la educación virtual. La propuesta de valor competitiva tiene como objetivo formar ciudadanos dueños de su destino que logran sus sueños e influyen positivamente en sus entornos transformando el mundo. Dentro del soporte de procesos la estrategia es ser cada día más eficientes con sistemas integrados, con controles de gestión a la medida, etc. Desde la perspectiva personas la UPN se preocupa mucho por tener una gestión adecuada del talento dentro la organización, ya que está convencido de que las personas trabajan para cumplir los objetivos organizacionales. Nos enfo-

camos en el personal administrativo ya que son trabajadores que brindan soporte al core del negocio y están dentro del alcance de la gestión de la Dirección del Talento Humano.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

- Incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UPN a través de la gestión de clima organizacional.

2.2 Objetivos Específicos

- Mejorar la percepción de los trabajadores respecto a las dimensiones reconocimiento, innovación, equidad y autonomía.
- Mejorar la gestión del indicador de clima organizacional de la UPN.

3. Plan de acción.

El plan de acción tomará en cuenta cada uno de los objetivos propuestos anteriormente, para ello se buscará la aprobación y participación de los equipos operativos de las sedes de la UPN en la ciudad de lima para el despliegue de las acciones propuestas.

Es importante mencionar que este plan de acción busca incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores a través de una adecuada gestión de clima organizacional.

Tabla 14. Plan de acción.

Dimensión	Actividad	Lineamientos	Recursos	Indicadores	Tiempo	Costo
Innovación	Estrategia de comunicación con los comités operativos de cada sede con ideas innovadoras con alcance en los objetivos de negocio, reconociendo la mejor propuesta para su implementación. 1.-Definición de objetivos del programa 2.-Definición de los participantes: Equipos de comités de sede 3.-Taller de innovación organizacional : Design thinking 4.-Workshop sobre conceptos y métodos de innovación 5.-Elaboración, evaluación, reconocimiento de propuestas 6.-Implementación de las propuestas ganadoras	1- Designar un comité evaluador : Directores del comité ejecutivo. 2- Definición de criterios y parámetros de las ideas innovadoras , enfocadas al servicio al cliente.	Centro de convenciones de la UPN	N° propuestas presentadas/N° de propuestas aprobadas para ser implementadas	6 meses	. \$5,000 (2 workshop)
Autonomía	Desarrollar la competencia de autonomía para mejorar la forma del trabajo y las decisiones del modo en que se ejecutan y el impacto en el desempeño del colaborador.	1- De aprendizaje: proponer prácticas que aporten valor al desempeño de sus funciones y uso efectivo de las herramientas de planificación. 2- Toma de decisiones para el cumplimiento de indicadores. 3- Establecer una cultura de reuniones efectivas.	1.Líderes de la UPN. 2. Sala de directorio.	N° Total de colaboradores administrativos/N° de personal administrativo capacitado en el uso de herramientas de planificación.	6 meses	Cero*
	Establecer un comité de sede de procesos donde los colaboradores administrativos participen de manera voluntaria en la elaboración de los procesos.	1- Seguimiento y monitoreo del área de procesos	1.Sala de directorio.	Porcentaje de colaboradores participantes en los comités	12 meses	Cero*
Reconocimiento	Implementar ceremonia de reconocimiento para colaboradores administrativos	1- cumplimiento de objetivos de desempeño con un resultado de 4 ó 5, considerando una escala de 1-5.	1.Auditorio de cada sede de la UPN.	N° Colaboradores con Evaluación de desempeño 4 o 5	Anual	\$ 2000
	Implementar programa de reconocimiento de 1 , 5 y 10 años dentro de la institución para colaboradores administrativos	1- Colaboradores con 1,5 y 10 años en la institución	1. Mail de comunicación interna. 2. Kit de aniversario.	N° Colaboradores reconocidos/Total de colaboradores	Anual	\$ 500
Equidad	Incorporar el programa de feedback asertivo dentro del proceso de desempeño	1- Taller de feedback asertivo para los colaboradores que tienen personal a cargo	1. comunicación interna	N° Jefes que reciben taller/N° total de jefes	Cuatrimstral	Cero*
	Incorporar dentro del proceso de selección feedback asertivo para los colaboradores que postulan a nuevas posiciones y no logran pasar a la siguiente etapa y tienen la sensación de no existe equidad en la organización.	1- Feedback por parte de cada Business partner de cada sede a colaborador participante del proceso	1. Directorio de cada sede de la UPN.	N° colaboradores que reciben feedback.	Mensual	Cero*

Cero* : Se considera este costo, debido a que trabajara con recurso humano capacitado dentro de la organización.

Conclusiones

- Los resultados de la presente investigación confirman que existe una asociación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, debido a que el valor de $P=0,00$ ($P<0,01$), Por lo tanto, se demuestra que la asociación entre las variables estudiadas es altamente significativa.
- Los resultados obtenidos de las dimensiones predominantes de la variable clima organizacional fueron confianza (MS=4,14, DT=0,57), cohesión (MS=4,07, DT=0,56) y apoyo (MS=4,07, DT=0,57).
- Los resultados obtenidos de las dimensiones predominantes son: satisfacción en el ambiente físico laboral (MS=4,19, DT=0,26) y satisfacción por el trabajo en general (MS=4,15, DT=0,21).
- De acuerdo a los resultados obtenidos se puede indicar que existen dimensiones del clima organizacional que predominan en la satisfacción laboral siendo la dimensión cohesión y apoyo la que más predomina ($P=0,00$) sobre la variable satisfacción laboral, seguida de la dimensión cohesión ($P=0,02$) que también una predominancia significativa sobre la variable mencionada.
- Los resultados antes descritos de las dimensiones de las variables estudiadas, clima organizacional y satisfacción laboral, están alineadas a los valores actuales que se predicen día a día en la organización como son: trabajo en equipo, compromiso y orientación a resultados.
- Con los resultados del análisis de los factores de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, se puede concluir que: la relación más alta de todas se da entre el factor clima organizacional apoyo y la satisfacción con el supervisor. Es una correlación significativa (0,597**), este resultado respalda el trabajo continuo que se viene realizando desde recursos humanos junto con la organización en potenciar el liderazgo actual de los supervisores (jefes directos), a través de evaluaciones de 360°, encuestas de liderazgo, encuestas de *engagement*, capacitaciones enfocadas a crear una cultura de *feedback*, etc.
- Dentro de los seis factores analizados de la variable satisfacción laboral se obtuvo como resultado que el factor satisfacción por el trabajo en general presenta una correlación significativa con los factores cohesión (0,521**), confianza (0,575**) y apoyo (0,562**) de clima organizacional.

Bibliografía

- Arias, W. y Arias, G. (2014). “Relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado”. *Ciencia & Trabajo*, 16 (51), pp.185-190.
- Arizaga, Y. (2014). *El clima laboral y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Señor de Sipán*. (Tesis de maestría). Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Artacho, C., Fuentes, F. y Sánchez, S. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: Aplicación en el sector servicios*. (Tesis doctoral). Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Batlis, N. (1980). “The effect or organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave”. *Journal of Psychology*, 104 (2), p. 223 en adelante, Provincetown, Mass.
- Bustamante, M., Hernandez, J. y Yáñez, L. (2009). “Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca”. *Estudios seriados en gestión de salud*. 5 (11), pp.1-25.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y. y Barrera, M. (2011). “Modelo de intervención en clima organizacional”. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina* (Tesis doctoral). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chiang, M., Salazar, C., Martin, M. y Núñez, A. (2011). “Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad”. *Salud de los Trabajadores*, 19 (1), pp. 5-16.
- Chiang, M., Martin, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Editorial RB servicios.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Núñez, A. (2008). “Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos”. *Universum*, 2 (23), pp.66-85.
- Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). “Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud Tipo 1”. *Theoria*, 16(2), 61-76. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>>
- Chiavenato, I. *et al.* (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. I. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). “Liderazgo, clima y satisfacción laboral”. *Revista Universum*, 2(22), pp. 40-56.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Editorial

Legis.

- Edel, R., García, A. y Casiano R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Vol. I. Versión electrónica gratuita. Fecha de publicación: 12/2007. Fecha de consulta: 07/2017. <<http://eumed.net/libros/2007c/>>
- Fonseca, Y. (2010). “Estudio de la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (Emcomed) de la provincia de Granma”. *Revista cubana de Salud y Trabajo*, 11 (2), pp. 9-15.
- Freije, A. y Freije, I. (2003). *La estrategia empresarial con método*. Bilbao: Edit. Desclee Brouwer. Capítulo 6, y procesado electrónicamente solo para fines académicos.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). “Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction”. *Personnel Psychology*, 22: 171-183. doi:10.1111/j.1744-6570.1969.tb02300.x
- García, D. (2010). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica*. <<http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>>
- García Solarte, Mónica (2009). “Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual”. *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle Cali, Colombia, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61.
- Gibson, J. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Gibson, J. et al. (2001). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Gibson, J. et al. (1995). *Organizaciones, conducta, estructura, proceso*. México: Nueva Editorial Interamericano.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Hampton: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Juarez-Adauta, S. (2012). “Clima organizacional y satisfacción laboral”. *Revista médica del instituto mexicano del seguro social*, 50(3), pp. 307-314. Fecha de consulta: 02/06/2017. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>>
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. y Nieves, J. (2015). “El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación”. *Ad-minister*, 26, pp. 5-15. Fecha de consulta: 17/06/2017. <<https://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>>
- Matute, G., Becerra, M. y Muñoz, R. (2008). *Clima organizacional en las empresas mineras: el caso Orcopampa*. Lima: Editorial. Universidad ESAN.
- Pan, X. y Qin, Q. (2007). “An analysis of the relation between secondary school organizational climate and teacher job satisfaction”. *Chinese education and society*, 40 (5), pp. 65-77.

- Parra, S. y Paravic, T. (2002). “Satisfacción laboral en enfermeras(os) que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU)”. *Ciencia y Enfermería*, 8(2), pp. 37-48. Fecha de consulta: 01/06/2017. <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S0717-95532002000200005>
- Putti, J. y Khen, L. (1986). “Organizational climate – job satisfaction relationship in a public sector organization”. *International journal of public administration*, 8(3), pp. 337-344.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México DF: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana J. y Cornejo, F. (2011). “Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena”. *Salud & Sociedad*, 2(2), pp. 219-234.
- Rodríguez, D., Núñez, L. y Cáceres, A. (2010). “Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente”. *Investigación y Postgrado*, 25(1), pp. 63-80. Fecha de consulta: 20/05/2017. <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1316-0087201000>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y, y Cañedo, R. (2009). “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”. *ACIMED*, 20(4), pp. 67-75. Fecha de publicación: 28/08/2009. Fecha de consulta: 10/12/2017. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es>
- Salgado J., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). “Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme”. *Psicotherma*, 8(2), pp. 329-335.
- Santana, P. y Araujo, Y. (2007). “Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?”. *Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa - AEDEM*. (Comp). Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Mallorca. pp. 296-324. Fecha de consulta: 20/05/2017. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>>
- Schneider, B. (1990). “The climate for service: Application of the climate construct”. In Schneider, B. (Ed.), *Organizational climate and culture*: 383-412. San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, B. (1980). “The service organization: Climate is crucial. Organization Dynamics”. *Autumn*. pp. 52-65.
- Schneider, B. (1973). “The perception of organizational climate: The customer view”. *Journal of Applied Psychology*, 57 (3), pp. 248-256.

- Schneider, B. (1972). "Organizational climate: Individual preferences and organizational realities". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 56, pp. 211 -217.
- Toro, F. y Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional: intervención basada en evidencias*. Colombia: CINCEL.
- Toro, F. (1992). *Clima organizacional y productividad laboral*. Colombia. [En línea]. Fecha de consulta: 13/032017. <<http://www.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/climaorganizacional-productividad-herramientas.pdf>>
- Yamada, G. y Martínez, J. (2016). "¿Universidad o instituto?: La hora de la reforma de la educación". En: *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 31/01/2016. Fecha de consulta: 10/05/2017. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/universidad-instituto-hora-reforma-educacion-209625>>
- Zohar, D. (1980). "Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications". *Journal of Applied Psychology*, vol. 65 núm. 1, pp. 96-102.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de satisfacción laboral

Área de trabajo :
 Cargo actual :
 Edad :
 Tiempo de permanencia :

Estamos realizando una investigación sobre el clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral, por ello agradeceré su apoyo en responder los siguientes cuestionario, marcando con una (X) la opción que mejor describe su sentir. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Rogamos sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a validar un modelo científico. No es necesario que ponga su nombre.

Nº	PREGUNTAS	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
1	Hay buena relación entre los miembros de su área					
2	En mi área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.					
3	El área me estimula para mejorar mi trabajo.					
4	Participa en las decisiones de su área, departamento o sección					
5	Se encuentra satisfecho con sus compañeros de su grupo de trabajo					
6	Prestan atención a sus sugerencias					
7	Es reconocido cuando realiza un buen trabajo					
8	Tiene usted autonomía para planificar su propio trabajo.					
9	Se le otorga libertad para elegir su propio método de trabajo.					
10	Recibe usted apoyo administrativo.					
11	Es iluminado su lugar de trabajo					
12	Es ventilado su lugar de trabajo					
13	El entorno físico y el espacio en que trabajo son buenos					
14	Son adecuadas las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo					
15	La iluminación, ventilación y temperatura en mi lugar de trabajo están bien reguladas					
16	La limpieza e higiene en mi lugar de trabajo es buena					
17	Tiene disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo					

18	Le ofrece su trabajo oportunidades de hacer las cosas que le gustan					
19	Le produce satisfacción su trabajo por sí mismo					
20	Le ofrece su trabajo oportunidades de realizar las cosas en que usted destaca.					
21	Está de acuerdo con los objetivos, metas que debe alcanzar.					
22	Se relaciona usted con sus autoridades más inmediatas.					
23	Recibe apoyo de sus superiores					
24	Le ofrece su empresa oportunidades de hacer línea de carrera					
25	Le ofrece su empresa oportunidades de continuar capacitándose					
26	Tiene estabilidad en las funciones de trabajo que realiza					
27	Recibe trato de "igualdad" y "justicia" de su empresa.					
28	Su empresa cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.					
29	Se encuentra satisfecho con la empresa					
30	Existen oportunidades de promoción en la empresa					
31	Estoy a gusto con la proximidad y frecuencia con que me supervisan					
32	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria					
33	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea					
34	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen					
35	Está de acuerdo con el salario que recibe					
36	Está de acuerdo con sus condiciones laborales					
37	Está de acuerdo con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					

Anexo 2. Encuesta de clima organizacional

Área de trabajo :
 Cargo actual :
 Edad :
 Tiempo de permanencia :

Estamos realizando una investigación sobre el clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral, por ello agradeceré su apoyo en responder los siguientes cuestionarios, marcando con una (X) la opción que mejor describe su sentir. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Rogamos sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a validar un modelo científico. No es necesario que ponga su nombre.

Nº	PREGUNTAS	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.					
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.					
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.					
8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.					
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.					
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
12	Mi jefe es una persona de principios definidos					
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					

17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.					
20	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
23	Mi jefe me respalda 100%					
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.					
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.					
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
34	Mi jefe no tiene favoritos					
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.					
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					

Notas biográficas

Edith Jacqueline Molleda Suyo

Nació en Lima, el 25 de marzo de 1986. Psicóloga colegiada y licenciada por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Con diplomado en Recursos Humanos por la Universidad de San Martín de Porres y diplomado en Coaching y Consultoría por la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con más de 7 años de experiencia en el área de gestión del talento, desarrollando funciones de selección de personal, desarrollo e implementación de programas de bienvenida e inducción, identificación y retención de talento, manejo de indicadores, línea de carrera y evaluación de desempeño. Actualmente labora como analista sénior de Desarrollo Profesional en el Banco de la Nación.

Ángela María Regalado Vásquez

Nació en Chiclayo, el 15 de marzo de 1988. Licenciada en Administración de Empresas, egresada de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Profesional con 7 años experiencia en el área comercial y 3 años de experiencia en gestión de personas. Ha trabajado en importantes empresas, en las que se ha desempeñado como subgerente comercial. Actualmente labora como Jefe de Gestión del Talento Humano de una universidad privada.