

REVISTA

**YACHAY**ISSN: 2412-2963  
e-ISSN: 2520-9051

# Percepción del clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de la Universidad Andina del Cusco

Ysabel Masías Ynocencio<sup>1</sup>, Katherine Calderon Cordova<sup>1</sup>, Di Yanira Bravo Gónzales<sup>2</sup>, Hernando Gonzales Abrill<sup>3</sup>, Wilbert Colque Candia<sup>4</sup><sup>1</sup>Departamento Académico de Psicología, Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Andina del Cusco, Perú.<sup>2</sup>Departamento Académico de Humanidades y Educación, Facultad de Ciencias y Humanidades, Universidad Andina del Cusco, Perú.<sup>3</sup>Departamento Académico de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y contables, Universidad Andina del Cusco, Perú.<sup>4</sup>Departamento Académico de Matemática, Física, Química y Estadística, Facultad de Ciencias y Humanidades, Universidad Andina del Cusco, Perú.**Envío:** 22 abril 2020**Aceptado:** 10 Noviembre 2021**Autor corresponsal**

Ysabel Masías Ynocencio

ymasias@uandina.edu.pe

**DOI:** yachay.v10i01.530**Fuente de financiamiento:**

Ninguna

**Declaración de conflictos de interés.**

los autor declaran ser parte de la universidad, sin embargo no tubiero ninguna participacion ni influencia en el proceso editorial del articulo.

**Distribuido bajo**

Creative Commons CC-BY-NC-SA 4.0

**OPEN ACCESS****RESUMEN**

La presente investigación tuvo como finalidad establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo universitario. Es de enfoque cuantitativo, alcance correlacional de diseño no experimental. Se consideró como población de estudio 251 trabajadores administrativos, tomando una muestra no probabilística de 111 trabajadores de la sede central y filiales de la Universidad Andina del Cusco. Para la medición de las variables se utilizó el cuestionario de Clima Organizacional Universitario (CCLIOU) que comprende 64 ítems distribuidos en cuatro dimensiones; y la Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral (EMSLA) de 34 ítems distribuidos en 8 dimensiones. Los resultados al 95% de confianza, mediante el coeficiente de correlación de Spearman, demuestran que existe una relación positiva media de 0.337 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos en la sede central y filiales; por otra parte, existe relación entre la satisfacción laboral con los componentes del clima organizacional: imagen gerencial, relaciones sociales, toma de decisiones y tarea.

**Palabras clave:** Clima organizacional, satisfacción laboral.

## Perception of the organizational climate and job satisfaction in administrative workers of the Andean University of Cusco

**ABSTRACT**

The purpose of this research was to establish the relationship between the organizational climate and job satisfaction of the university administrative staff. It has a quantitative approach, correlational scope of non-experimental design, 251 administrative workers were considered as the study population, taking a non-probabilistic sample of 111 workers from the headquarters and branches of the Universidad Andina del Cusco. To measure the variables, the University Organizational Climate questionnaire (CCLIOU) was used, which includes 64 items distributed in four dimensions; and the Multidimensional Scale of Job satisfaction (EMSLA) of 34 items distributed in 8 dimensions. The results at 95% confidence show that there is an average positive relationship of 0.337 through Spearman's correlation coefficient between organizational climate and job satisfaction in administrative workers at headquarters and subsidiaries; on the other hand, there is a relationship between job satisfaction and the components of the organizational climate: managerial image, social relationships, decision-making and homework.

**Keywords:** Organizational climate, work satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el clima organizacional se ha convertido en una de las áreas de estudio de mayor prevalencia, tanto en el ámbito internacional como nacional, constituyéndose uno de los factores muy importantes para medir el temperamento de los miembros que conforma dicha organización.

Este tipo de actitudes son determinadas conjuntamente por a) las características actuales del puesto, b) por las percepciones que tiene el personal administrativo, c) de lo que “debería ser”. Las actitudes se expresan, positivamente, a través de los afectos y las emociones, en la medida que las personas satisfacen sus necesidades individuales, profesionales y ocupacionales como trabajador administrativo.

El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo “cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución” (Marchant, 2005).

La teoría acerca del clima organizacional se remonta a las ideas de Tolman (1926) de los mapas cognitivos definidos como “el esquema individual que construyen las personas, para darle sentido a su ambiente”(en Silva, 1992). Enfocando aspectos organizacionales, Lewin (1939) relaciona comportamiento humano y ambiente a través del concepto de “atmósfera psicológica” en referencia a una realidad empírica susceptible de ser demostrada empíricamente como un “patrón relativamente duradero y estable de acciones e interacciones de la gente en la organización y que constituye un conjunto de fuerzas sociales sobre el individuo en ese ambiente”.

El clima organizacional, en las universidades, se caracteriza porque involucran diferentes elementos estructurales, funcionales y personales de la organización, que integrados en un proceso dinámico, le confieren un estilo peculiar a la gestión de la gerencia en la institución. Por ello, en la presente investigación se plantea la siguiente pregunta:

¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos en la Sede Central Cusco y filiales de Puerto Maldonado, Sicuani y Quillabamba de la Universidad Andina del Cusco?

Es necesario realizar un análisis amplio y profundo sobre el marco conceptual e histórico del clima organizacional y su evolución en cuanto a la comprensión del mismo a través del tiempo; a mediados de 1960, la investigación sobre clima se centra en las cualidades subjetivas (Likert, 1961) señalando cómo una atmósfera de trabajo, que mantiene un clima de apoyo, genera un mejor nivel en el rendimiento de los sujetos. Así mismo, Litwin y Stringer (1968) realizaron un experimento similar al de Lewin (1939), concluyendo que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo, así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción,

provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad (Astudillo, 1985).

Según Rodríguez (1992), el clima apunta a “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. Complementariamente, Litwin y Stringer (1968) entendieron clima como “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento”.

El clima organizacional es una característica de las organizaciones (Schneider y Snyder, 1975) que se desprende de las descripciones que los sujetos realizan acerca de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo (en Lotito, 1992). En consecuencia, el clima se refiere a “la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y la diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros”(Anastassiou y Haz, 1980, en Justiniano, 1984). También se lo ha definido como “el sistema predominante de valores de una organización... combinando las diferentes características personales de los individuos, para hacer que una organización sea más efectiva” (Katz y Kahn, 1966). En tanto que, Martínez (2001) señaló que el clima organizacional “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias para la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)”. A su vez, Campbell et al. (1970) definen clima como un “conjunto de atributos específicos de una organización particular dentro de la organización que pueden ser inducidos por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno.

Por su parte, Schneider (1975) manifestó que el clima es un atributo del individuo y; por lo tanto, es una percepción que se realiza del ambiente. Desde su visión, “las percepciones del clima son descripciones para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema”(en Justiniano, 1984). Por otro lado, James y Sells (1981), en Silva, (1992), indicaron que “el clima organizacional son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y el significado de la situación para el individuo”.

### *Nuevo enfoque del clima organizacional*

El enfoque de mayor utilidad que se ha dado al clima organizacional como elemento fundamental son las “percepciones” que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral. La importancia de este punto de vista se halla en el hecho que el comportamiento del trabajador no es un efecto de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones

que tenga el trabajador de estos factores.

No obstante, estas percepciones responden a las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la institución. Uno de los aspectos más importante es la visión global que se presenta como reflejo de las características individuales del trabajador como son: la personalidad, sistema de valores, necesidades, motivaciones, intereses y expectativas de los miembros de la organización; así como los elementos a considerar con relación a la organización institucional, las características estructurales, funcionales, las estrategias, tipo y estilo de liderazgo que se promueven y ejercen tanto por las autoridades académicas como por cualquier otro miembro de la institución.

En este sentido el clima organizacional permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de las características propias de la institución, la cual está conformada por diversas dimensiones que constituyen su configuración integral en el nivel organizacional y gerencial.

Los estudios de clima organizacional en el ámbito universitario han permitido identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de las características propias de la institución. El clima definido a través de las percepciones, está conformado por diversas dimensiones que informan tanto de la organización como de la acción gerencial. Álvarez (1992), Hall (1996), Toro (1998) y Martín Bris (2000) coinciden que es la percepción directa o indirecta que tienen los miembros de la organización. Su medición permitirá a los gerentes establecer estrategias que permitan optimizar el comportamiento organizacional. Es importante mencionar que el clima se ha denominado de diferentes formas tales como: ambiente, atmósfera, clima universitario, clima de trabajo y clima laboral o de trabajo; sin embargo, la literatura lo reporta con mayor frecuencia con la denominación clima organizacional. González (ob.cit.) define el clima universitario como un componente multidimensional de elementos o características que identifican el sistema organizacional universitario donde interviene la conducta de las personas (autoridades, gerentes, trabajadores administrativos, administrativos, obreros y alumnos), lo que significa que al momento de un análisis se ubica la institución como un todo; asimismo, se visualiza cómo la personalidad de la institución influye en el comportamiento de las personas.

### **Componentes del clima organizacional**

Las tendencias motivacionales se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Desde esa perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones); por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación,

etc.

El instrumento del clima organizacional utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Refleja la interacción entre características personales y organizacionales. El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga de dichos factores.

### **Satisfacción laboral**

Gimeno (2004) afirma, el interés por el estudio de la satisfacción laboral surge al publicarse en 1935 el trabajo pionero de Robert Hoppock denominado Job Satisfaction. Su posterior desarrollo como campo de estudio se debe, todo parece indicarlo así, a dos razones básicas: a) que la satisfacción laboral se constituye en uno de los productos más importantes del trabajo humano, y b) que a la satisfacción laboral siempre se le ha asociado al desempeño, llegándose a afirmar que un trabajador satisfecho es más tendiente a tener un mejor desempeño. Es esta segunda razón la que nos condujo a su estudio. La satisfacción laboral se puede definir, inicialmente, como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo; dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. En ese sentido, se puede afirmar que la satisfacción laboral implica necesariamente una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral, que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.

Este tipo de actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”.

Las actitudes se expresan, positivamente, a través de los afectos y las emociones, en la medida que las personas satisfacen sus necesidades individuales y profesionales como empleados.

### **Niveles de satisfacción laboral**

Barraza y Ortega (2009) afirman, para su estudio, que la satisfacción laboral puede ser abordada en dos niveles:

1. Satisfacción general. Se obtiene un indicador promedio que refleja el sentir del trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Este nivel representa la dimensión unidimensional y se denomina abordaje global.
2. Satisfacción específica. Se obtiene un indicador que indica el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa, dimensión de abordaje multidimensional.

## MATERIAL Y METODO

Se realizó una investigación de alcance correlacional, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental.

### Población

La población objeto de estudio, estuvo conformado por 251 trabajadores administrativos en la Sede Central de Cusco y Filiales de Puerto Maldonado, Sicuani y Quillabamba de la Universidad Andina del Cusco. Se consideró un muestreo no probabilístico por voluntarios, por lo que se contó con la participación de 111 trabajadores, considerándose como criterios de inclusión a los trabajadores administrativos nombrados o contratados con más de un año de permanencia.

### Instrumentos

Para de la recolección de datos se utilizaron los instrumentos:

El Cuestionario Clima Organizacional Universitario (CCLIOU) comprende cuatro componentes: imagen gerencial, relaciones sociales, toma de decisiones, y la tarea; estructurado por sesenta y cuatro (64) ítems positivos, tiene una escala de frecuencia, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Las respuestas se expresan en números que van del 1 al 5, donde uno (1) significa “nunca” y la máxima puntuación cinco (5), corresponde al adjetivo “siempre”. El Coeficiente de Concordancia de Kendall obtenido fue 0,90; este resultado indicó la alta concordancia que muestran los jueces cuando justifican el grado de pertinencia de los ítems, con respecto a cada subcomponente estudiado.

Satisfacción laboral y compromiso institucional (Barraza Macías y Ortega, 2009 - ADLA JAIK – México, 2010). El instrumento diseñado, denominado Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD), contiene 34 ítems distribuidos en ocho dimensiones: relaciones interpersonales, desempeño profesional, condiciones laborales, valoración del trabajo desarrollado, participación, factores organizacionales, ambiente físico y equipo directivo. Obtuvo los siguientes niveles de confiabilidad: Alfa de Cronbach 0.95, y confiabilidad por mitades, según la fórmula Spearman-Brown, 0.95; este nivel de confiabilidad puede ser considerado como muy bueno según De Vellis (en García, 2006).

Se obtuvo evidencias de validez basadas en la estructura interna a partir de los procedimientos identificados como validez de consistencia interna y análisis de grupos contrastados, lo que permitió reconocer que: a) todos los ítems, a excepción del número dos y once, se correlacionan de manera positiva (con un nivel de significación entre .00 y .04) con el puntaje global de la escala y b) todos los ítems, a excepción del ítem dos, cuatro, once y veinticinco, permiten discriminar (con un nivel de significación entre .04 y .00) entre los grupos que presentan un alto y bajo nivel de satisfacción laboral.

Estos resultados, basados en la estructura interna, permiten confirmar la homogeneidad, y direccionalidad única de casi todos los ítems que componen la EMSLD.

## RESULTADOS

Para establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos, se aplicaron métodos estadísticos descriptivos y estadística inferencial, con la finalidad de comprobar la hipótesis alterna: Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos en la Sede Central Cusco y filiales de Puerto Maldonado, Sicuani y Quillabamba de la Universidad Andina del Cusco. Resultado que se presenta mediante el uso del Coeficiente de correlación de Spearman, presentado en la Tabla 1. Por otra parte, para el estudio de la satisfacción laboral, se abordaron dos niveles: a) Desde el abordaje global unidimensional se obtendrá un indicador promedio que refleje el sentir del trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. b) Desde el abordaje específico multidimensional, se obtuvo el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. Esta información multidimensional ayudó a comprender el comportamiento de las personas dentro de la organización y su relación con el clima organizacional, cuyos resultados dieron a conocer una visión global de las características estructurales y funcionales de la organización, el tipo y el estilo de liderazgo que promueve y ejerce cualquier miembro de la organización.

En la tabla 1, se observa que al 95% de confianza existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos en la Sede Central Cusco y filiales de Puerto Maldonado, Sicuani y Quillabamba de la Universidad Andina del Cusco, 2018. Con  $p < 0.05$ .

**Tabla 1**

*Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral - sede central y filiales*

	Coeficiente de correlación de Spearman	<i>p</i>
Satisfacción laboral y clima organizacional	0.337*	0.000

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC

Nota: (\*) La relación es significativa al 95% de confianza

En la tabla 2, se observa que al 95% de confianza, se afirma que existe relación entre los componentes del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos en la Sede Central Cusco y filiales de Puerto Maldonado, Sicuani y Quillabamba de la Universidad Andina del Cusco, 2018. Con  $p < 0.05$ .

**Tabla 2**

*Relación entre los componentes del clima organizacional y la satisfacción laboral*

	Coefficiente de correlación de Spearman	P
Satisfacción laboral e imagen gerencial	0.272*	0.004
Satisfacción laboral y relaciones sociales	0.340*	0.000
Satisfacción laboral y toma de decisiones	0.234*	0.014
Satisfacción laboral y tarea	0.369*	0.000

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC  
 Nota: (\*) La relación es significativa al 95% de confianza

En la tabla 3, se observa que el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Andina del Cusco de la filial Cusco es encuentra entre medianamente favorable y favorable (33.3% y 59.6%), en la filial Puerto Maldonado el clima organizacional encuentra entre medianamente favorable y favorable (25% y 50%), en la filial Quillabamba es medianamente favorable (100%), en la filial Sicuani encuentra entre medianamente favorable y favorable (33.3% y 99.7%).

**Tabla 3**

*Clima organizacional*

	Cusco		Puerto Maldonado		Quillabamba		Sicuani		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Desfavorable	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Medianamente desfavorable	7	7.1%	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	7.2%
Medianamente favorable	33	33.3%	1	25.0%	5	100.0%	1	33.3%	40	36.0%
Favorable	59	59.6%	2	50.0%	0	0.0%	2	66.7%	63	56.8%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100.0%</b>	<b>4</b>	<b>100.0%</b>	<b>5</b>	<b>100.0%</b>	<b>3</b>	<b>100.0%</b>	<b>111</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC

En la tabla 4, se observa que en la sede central Cusco, 64.6% de los trabajadores considera que la imagen gerencial es favorable. 91.9% de los trabajadores considera que las relaciones sociales son medianamente favorables. 48.5% de los trabajadores considera que la toma de decisiones es favorable. 47.5% de los trabajadores considera que la tarea es favorable.

**Tabla 4**

*Clima organizacional por dimensiones sede central Cusco*

	Desfavorable		Medianamente desfavorable		Medianamente favorable		Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Imagen gerencial	2	2.0	5	5.1	28	28.3	64	64.6	99	100.0
Relaciones sociales	0	0.0	8	8.1	91	91.9	0	0.0	99	100.0
Toma de decisiones	0	0.0		13.1	38	38.4	48	48.5	99	100.0
Tarea	1	1.0	5	5.1	46	46.5	47	47.5	99	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC

En la tabla 5, se observa que en la filial Puerto Maldonado, 50% de los trabajadores considera que la imagen gerencial es favorable. 75% de los trabajadores considera que las relaciones sociales son medianamente favorables. 50% de los trabajadores considera que la toma de decisiones es favorable. 75% de los trabajadores considera que la tarea es favorable.

**Tabla 5**

*Clima organizacional por dimensiones sede Puerto Maldonado*

	Desfavorable		Medianamente desfavorable		Medianamente favorable		Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Imagen gerencial	0	0.0	0	0.0	2	50.0	2	50.0	4	100
Relaciones sociales	0	0.0	1	25.0	3	75.0	0	0.0	4	100
Toma de decisiones	0	0.0	1	25.0	1	25.0	2	50.0	4	100
Tarea	0	0.0	1	25.0	0	0.0	3	75.0	4	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC

En la tabla 6, se observa que en la filial Quillabamba, 80% de los trabajadores considera que la imagen gerencial es medianamente favorable. 80% de los trabajadores considera que las relaciones sociales son medianamente favorables. 60% de los trabajadores considera que la toma de decisiones es medianamente favorable. 60% de los trabajadores considera que la tarea es favorable.

**Tabla 6**

*Clima organizacional por dimensiones sede Quillabamba*

	Desfavorable		Medianamente desfavorable		Medianamente favorable		Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Imagen gerencial	0	0.0	1	20.0	4	80.0	0	0.0	5	100.0
Relaciones sociales	0	0.0	1	20.0	4	80.0	0	0.0	5	100.0
Toma de decisiones	0	0.0	2	40.0	3	60.0	0	0.0	5	100.0
Tarea	0	0.0	0	0.0	2	40.0	3	60.0	5	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC

En la tabla 7, se observa que en la filial Sicuani, 66.7% de los trabajadores considera que la imagen gerencial es favorable. 100% de los trabajadores considera que las relaciones sociales son medianamente favorables. 66.7% de los trabajadores considera que la toma de decisiones es medianamente favorable. 66.7% de los trabajadores considera que la tarea es favorable.

**Tabla 7**  
Clima organizacional por dimensiones sede Sicuani

	Desfavorable		Medianamente desfavorable		Medianamente favorable		Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Imagen gerencial	0	0.0	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	100.0
Relaciones sociales	0	0.0	0	0.0	3	100.0	0	0.0	3	100.0
Toma de decisiones	0	0.0	0	0.0	2	66.7	1	33.3	3	100.0
Tarea	0	0.0	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC

En la tabla 8, se puede apreciar que la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Andina del Cusco de la filial Cusco presenta un nivel satisfecho (61.6%), en la filial Puerto Maldonado presentan un nivel satisfecho (75%), en la filial Quillabamba presentan un nivel satisfecho (80%), en la filial Sicuani presentan un nivel satisfecho (66.7%).

**Tabla 8**  
Satisfacción laboral

	Cusco		Puerto Maldonado		Quillabamba		Sicuani		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Insatisfecho	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.9%
Poco satisfecho	37	37.4%	1	25.0%	1	20.0%	1	33.3%	40	36.0%
Satisfecho	61	61.6%	3	75.0%	4	80.0%	2	66.7%	70	63.1%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100.0%</b>	<b>4</b>	<b>100.0%</b>	<b>5</b>	<b>100.0%</b>	<b>3</b>		<b>111</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC

En la tabla 9, se observa que en la sede central Cusco, 62.6% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las relaciones interpersonales. 76.8% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el desempeño profesional. 46.5% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las condiciones laborales. 55.6% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con la valoración del trabajo desarrollado. 57.6% de los trabajadores consideran que se encuentran poco satisfechos con la participación. 50.5% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con los factores organizacionales. 55.6% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el ambiente físico. 48.5% de los trabajadores consideran que se encuentran poco satisfechos con el equipo directivo.

**Tabla 9**  
Satisfacción laboral por dimensiones sede central Cusco

	Insatisfecho		Poco satisfecho		Satisfecho		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Relaciones interpersonales	2	2.0	35	35.4	62	62.6	99	100.0
Desempeño profesional	1	1.0	22	22.2	76	76.8	99	100.0
Condiciones laborales	14	14.1	39	39.4	46	46.5	99	100.0
Valoración del trabajo desarrollado	4	4.0	40	40.4	55	55.6	99	100.0
Participación	7	7.1	57	57.6	35	35.4	99	100.0
Factores organizacionales	3	3.0	46	46.5	50	50.5	99	100.0
Ambiente físico	8	8.1	36	36.4	55	55.6	99	100.0
Equipo directivo	7	7.1	48	48.5	44	44.4	99	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC

En la tabla 10, se observa que en la filial Puerto Maldonado, 50% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las relaciones interpersonales. 100% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el desempeño profesional. 50% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las condiciones laborales. 50% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con la valoración del trabajo desarrollado. 50% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con la participación. 50% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con los factores organizacionales. 75% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el ambiente físico. 50% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el equipo directivo.

**Tabla 10**  
Satisfacción laboral por dimensiones filial Puerto Maldonado

	Insatisfecho		Poco satisfecho		Satisfecho		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Relaciones interpersonales	2	2.0	35	35.4	62	62.6	99	100.0
Desempeño profesional	1	1.0	22	22.2	76	76.8	99	100.0
Condiciones laborales	14	14.1	39	39.4	46	46.5	99	100.0
Valoración del trabajo desarrollado	4	4.0	40	40.4	55	55.6	99	100.0
Participación	7	7.1	57	57.6	35	35.4	99	100.0
Factores organizacionales	3	3.0	46	46.5	50	50.5	99	100.0
Ambiente físico	8	8.1	36	36.4	55	55.6	99	100.0
Equipo directivo	7	7.1	48	48.5	44	44.4	99	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC

En la tabla 11, se observa que en la filial Quillabamba, 100% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las relaciones interpersonales. 100% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el desempeño profesional. 80% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las condiciones laborales. 60% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con la valoración del trabajo desarrollado. 100% de los trabajadores consideran que se encuentran poco satisfechos con la participación. 60% de los trabajadores consideran que se encuentran poco satisfechos con los factores organizacionales. 60% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el ambiente físico. 60% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el equipo directivo.

**Tabla 11**  
*Satisfacción laboral por dimensiones filial Quillabamba*

	Insatisfecho		Poco satisfecho		Satisfecho		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Relaciones interpersonales	0	0.0	0	0.0	5	100.0	5	100.0
Desempeño profesional	0	0.0	0	0.0	5	100.0	5	100.0
Condiciones laborales	0	0.0	1	20.0	4	80.0	5	100.0
Valoración del trabajo desarrollado	0	0.0	2	40.0	3	60.0	5	100.0
Participación	0	0.0	5	100.0	0	0.0	5	100.0
Factores organizacionales	0	0.0	3	60.0	2	40.0	5	100.0
Ambiente físico	0	0.0	2	40.0	3	60.0	5	100.0
Equipo directivo	0	0.0	2	40.0	3	60.0	5	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC

En la tabla 12, se observa que en la filial Sicuani, 100% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las relaciones interpersonales. 66.7% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el desempeño profesional. 66.7% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las condiciones laborales. 100% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con la valoración del trabajo desarrollado. 66.7% de los trabajadores consideran que se encuentran poco satisfechos con la participación. 66.7% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con los factores organizacionales. 100% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el ambiente físico. 66.7% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el equipo directivo.

**Tabla 12**  
*Satisfacción laboral por dimensiones, filial Sicuani*

	Insatisfecho		Poco satisfecho		Satisfecho		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Relaciones interpersonales	0	0.0	0	0.0	3	100.0	3	100.0
Desempeño profesional	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	100.0
Condiciones laborales	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	100.0
Valoración del trabajo desarrollado	0	0.0	0	0.0	3	100.0	3	100.0
Participación	0	0.0	2	66.7	1	33.3	3	100.0
Factores organizacionales	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	100.0
Ambiente físico	0	0.0	0	0.0	3	100.0	3	100.0
Equipo directivo	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UAC

## DISCUSIÓN

El clima organizacional es una característica de las organizaciones (Schneider y Snyder, 1975) que se desprende de las descripciones que los sujetos realizan acerca de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo (Lotito, 1992). En consecuencia, el clima se refiere a “la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y la diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros”.

En base a los resultados, se puede afirmar que existe relación entre los componentes del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos en la Sede Central Cusco y filiales de Puerto Maldonado, Sicuani y Quillabamba de la Universidad Andina del Cusco, siendo la relación positiva media. medianamente favorable y el 25% medianamente desfavorable. En la filial Quillabamba, el 100% de los trabajadores los consideran medianamente favorable; mientras que en la filial Sicuani, el 66.7% de los trabajadores lo considera favorable.

Gimeno (2004) afirma que el interés por el estudio de la satisfacción laboral surge al publicarse en 1935 el trabajo pionero de Robert Hoppock denominado Job Satisfaction. Su posterior desarrollo como campo de estudio se debe a dos razones básicas: a) que la satisfacción laboral se constituye en uno de los productos más importantes del trabajo humano, y b) que a la satisfacción laboral siempre se le ha asociado al desempeño, llegándose a afirmar que un trabajador satisfecho es más tendiente a tener un mejor desempeño. La satisfacción laboral se puede definir, inicialmente, como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo; dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

En referencia al personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco y en concordancia con lo descrito líneas arriba, los resultados hallados dan a conocer que la satisfacción laboral, de la sede central Cusco, el 61.6% de los trabajadores se encuentra satisfechos y el 37.4%. En cuanto a las filiales, en Puerto Maldonado el 75% de los trabajadores se encuentran satisfechos y el 25% poco satisfechos. En la filial Quillabamba el 80% se sienten satisfechos, en la filial Sicuani el 66.7% de los trabajadores encuentra satisfecho y el 33.3% poco satisfecho.

Sobre el clima organizacional, Mujica y Pérez (2009) concluyen que la gestión universitaria requiere del desarrollo de indicadores que respondan a las necesidades institucionales concretas que sirvan de soporte para la toma de decisiones. Que desde esta perspectiva el indicador de gestión ha sido concebido como un medio de control de los principales procesos o servicios que son generados por la institución; así como el comportamiento de los grupos. 1) Deben tomar en cuenta los aspectos de la calidad establecida para los recursos que se administran, sus fuentes y usos, grado de complejidad de su estructura y procesos e impactos que provoca sobre el mismo; así como considerar los planes, objetivos y las metas institucionales. 2) Permitirá al gerente universitario propiciar calidad y efectividad en el trabajo, en los diferentes niveles de la organización.

Sobre la imagen gerencial en la sede central Cusco, el 64.6% de los trabajadores considera que es favorable; el 28.3% medianamente favorable; el 5.1%, medianamente desfavorable y el 2% es desfavorable. En la filial Puerto Maldonado el 50% de los trabajadores considera que es favorable y 50% que es medianamente favorable. En la filial Quillabamba el 80% de los trabajadores considera que la imagen gerencial es medianamente favorable y 20% que es medianamente desfavorable. En la filial Sicuani 66.7% de los trabajadores considera que es favorable y 33.3% que es medianamente favorable. Resultados que permiten inferir que en su mayoría la imagen gerencial ante los trabajadores administrativos es favorable, resultado que favorece la posibilidad de compromiso y colaboración de los trabajadores a la gestión que se realiza; sin embargo, algunos la consideran medianamente favorable, indicador de que en algún momento el estilo de liderazgo y la confianza en la gerencia, no es la más adecuada para establecer un buen clima laboral, aspecto que se debe tomar en cuenta para mejorar la percepción de los trabajadores administrativos en cuanto a la imagen del líder de la institución.

Las Relaciones Sociales están referidas a las percepciones que tienen los trabajadores sobre la calidad del ambiente social en la organización universitaria, las cuales fueron determinadas a través de la comunicación, cooperación, respeto y relaciones interpersonales. Estos subcomponentes consolidaron el significado que se dio al trabajo cooperativo y a las relaciones de equipo en la universidad. En la sede central Cusco, 91.9% de los trabajadores considera que las relaciones sociales son medianamente favorables y 8.1% que es medianamente desfavorable.

Asimismo, en la filial Puerto Maldonado el 75% de los trabajadores considera que las relaciones sociales son medianamente favorables y 25% que es medianamente desfavorable; en la filial Quillabamba el 80% de los trabajadores las consideran medianamente favorables y 20% que es medianamente desfavorable, mientras que en la filial Sicuani el 100% de los trabajadores considera que las relaciones sociales son medianamente favorables.

Como se observa en los hallazgos y en base a la teoría existente se deduce que las percepciones de los trabajadores administrativos sobre las relaciones sociales en su gran mayoría consideran que son medianamente favorables, y muestra que es de necesidad mejorar en la calidad del ambiente, propugnado a que exista una mejor comunicación, impulsando estrategias para que se desarrolle el trabajo en equipos de alto nivel donde predomine la lealtad, el respeto en las relaciones interpersonales entre trabajadores y los jefes de las unidades académicas administrativas.

Un tema muy importante en la gestión de cualquier organización es la toma de decisiones; en la sede central Cusco, el 48.5% de los trabajadores considera que la toma de decisiones es favorable; el 38.4% medianamente favorable y 13.1% que es medianamente desfavorable; en la filial Puerto Maldonado, el 50% de los trabajadores considera que la toma de decisiones es favorable, el 25% es medianamente favorable y el 25% que es medianamente desfavorable; en la filial Quillabamba, el 60% de los trabajadores considera que la toma de decisiones es medianamente favorable y el 40% que es medianamente desfavorable; en la filial Sicuani, el 66.7% de los trabajadores considera que la toma de decisiones es medianamente favorable y el 33.3% que es favorable. En base a la descripción teórica y los datos revelados en la presente investigación, en comparación con las dimensiones anteriores se puede observar que en este caso se considera un alto porcentaje que indica la medición desfavorable.

Díaz (2015), sobre las relaciones interpersonales, se refiere a aquellos fenómenos de socialización de los trabajadores administrativos con sus pares y otros miembros del entorno educativo, lo cual comprende diferentes contextos y situaciones. Por la naturaleza de su trabajo, el trabajador administrativo está en constante contacto con personas y esto deriva en un conjunto de interacciones que demandan de él o ella una serie de habilidades sociales y de comunicación, además de altas dosis de empatía. Gardner (2011) define de esta manera la inteligencia interpersonal:

La inteligencia interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y los deseos de los demás, aunque se hayan ocultado. Esta capacidad se da en forma altamente sofisticada en los líderes religiosos o políticos, en los profesores y maestros, en los terapeutas y en los padres.

Sobre las relaciones interpersonales, en la sede central Cusco, el

62.6% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las relaciones interpersonales; 35,4%, poco satisfecho; y el 2%, insatisfechos; en la filial Puerto Maldonado, el 50% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos; y 50%, poco satisfechos, por lo tanto existe una opinión dividida; mientras que en la filial Quillabamba el 100% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las relaciones interpersonales. En la filial Sicuani el 100% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las relaciones interpersonales.

En la sociedad actual, que sufre cambios dinámicos, se plantean continuamente retos y modos diversos y novedosos de hacer las cosas, con el fin de responder a las demandas sociales. En cuanto al desempeño profesional en la sede central Cusco el 76.8% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el desempeño profesional, en la filial Puerto Maldonado el 100% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos; mientras que en la filial Quillabamba, el 100% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el desempeño profesional; en la filial Sicuani, el 66.7% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos y el 33.3% poco satisfechos.

Díaz (2015) afirma que las condiciones laborales hacen referencia a la tercera dimensión de estudio y atañen a aquellos aspectos propios del trabajo que tienen una influencia positiva o negativa en el bienestar de las personas. Existen diversos tipos de condiciones laborales relacionados con el entorno laboral, como la supervisión, la seguridad, la inversión en la capacitación de los trabajadores administrativos, entre otras. En la sede central Cusco, el 46.5% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con las condiciones laborales; el 34.9% se encuentra poco satisfechos; y el 14.1%, insatisfechos; en las filiales, el 65.5 %, en promedio se sienten satisfechos con las condiciones laborales.

Díaz (2015) afirma que la dimensión, Factores Organizacionales, hace referencia a los aspectos relacionados con la organización interna de la institución. Barraza y Ortega (2009) consideran los siguientes sistemas:

Respeto a la normativa y los derechos: Robbins (2009) explica que toda institución cuenta con prácticas y políticas que regulan sus funciones y las conductas de sus empleados. Estas son necesarias por cuanto acercan a la empresa a los objetivos trazados. Usualmente, estas prácticas y políticas conforman los manuales institucionales que establecen las reglas y los procedimientos que los empleados deben seguir. El empleado necesita tranquilidad para poder desempeñar su trabajo de manera correcta, y en gran medida esa tranquilidad responde al hecho de saber que la institución donde trabaja, respeta las normas, las leyes y sus derechos laborales.

“En base a la acumulación de experiencia en una institución, las personas generan percepciones generales sobre ella. Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para buscar adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida

institucional.” (Delgado, 2011)

Existe una valoración dividida en la sede central y las filiales sobre los factores organizacionales, la teoría muestra ítems bastante importantes de los cuales enmarca factores internos que la institución debe tomar muy en cuenta, como se puede visualizar en los resultados un alto porcentaje de los trabajadores administrativos se encuentran poco satisfechos o insatisfechos, debido a que la información que se transmiten las distintas instancias no son la más adecuadas para el desarrollo de sus actividades, además que sienten que el respeto a la normativa establecida en muchos de los casos no son de cumplimiento estricto hecho que perjudica a la organización interna de la institución.

En referencia a la dimensión ambiente físico, según la teoría señalada, hace referencia a la ergonomía y a las características del entorno donde la persona realiza su trabajo, los trabajadores administrativos de la institución según los resultados referidos, en su mayoría, se encuentran satisfechos en referencia a la iluminación, ventilación y espacio físico; sin embargo, se debe puntualizar que en la filial Quillabamba, entre los trabajadores administrativos existe un porcentaje mayor del 50% que se encuentran poco satisfechos, puntualizando que la iluminación, el espacio físico y la ventilación no son las más adecuadas, para el desarrollo de sus actividades.

Para que las relaciones de estas instancias con los trabajadores administrativos sean fluidas, estos deben percibir que existe equidad, es decir, justicia o imparcialidad en el trato de parte de ambas con cada uno de los trabajadores administrativos. Esto implica el respeto de los derechos de los trabajadores, pero también exigencia según las normas y una recta intención, así como un trato respetuoso y cordial que invite a la confianza y el acompañamiento o monitoreo.

La solución de conflictos es otro sistema que conforma estas dimensiones. La labor no está exenta de conflictos internos o externos, en todos los ámbitos: con los alumnos, con los padres, con los trabajadores, con las editoriales, entre otros. En la sede central Cusco, el 48.5% de los trabajadores consideran que se encuentran poco satisfechos con el equipo directivo, el 44.4% se encuentran satisfechos y 7.1% insatisfechos. En la filial Puerto Maldonado, el 50% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el equipo directivo y el otro 50% poco satisfechos; en la filial Quillabamba, el 60% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el equipo directivo y 40% poco satisfechos; mientras que en la filial Sicuani, el 66.7% de los trabajadores consideran que se encuentran satisfechos con el equipo directivo.

A partir del presente estudio y en base al aporte científico dotado en esta investigación, se puede visualizar de manera objetiva los ítems que son necesarios para la mejora continua que servirán para el desarrollo y fortalecimiento de un mejor clima laboral, y como consecuencia de la implementación de medidas asertivas de la mencionada variable, el personal administrativo de la Universidad

Andina del Cusco incrementará el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo en mención con la finalidad de que la institución logre alcanzar de manera satisfactoria el cumplimiento de sus metas, objetivos sin perder de vista su visión institucional.

## CONCLUSIONES

Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos en la Sede Central Cusco y filiales de Puerto Maldonado, Sicuani y Quillabamba de la Universidad Andina del Cusco, datos que demuestran que la relación existente es de positiva media, siendo un indicador en la cual la institución en estudio muestra el desarrollo de la calidad de sus procesos organizacionales.

Se ha determinado la relación positiva media entre los componentes del clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos; resultado que demuestra la influencia que tiene la imagen gerencial, las relaciones sociales, la toma de decisiones y tareas en el clima organizacional de la institución académica.

El clima laboral en la universidad se demuestra favorable ante la percepción de los trabajadores en un 56.8%, y medianamente favorable para un 36.0%, valores que representan condiciones favorables para la institución. En cuanto a la sede central y las filiales, los resultados también son favorables, destacando la filial de Sicuani, Puerto Maldonado y la sede Cusco: mientras que para Quillabamba es medianamente favorable. Datos que reflejan una percepción distinta en cada lugar, puesto que se puede deducir que el clima laboral no es el mismo para cada filial y la sede central.

En referencia al nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos es mayoritariamente positiva, en la medida que un 63.1% refiere estar satisfecho en su actividad laboral; por otra parte en las filiales, los resultados refieren datos similares de satisfacción, tal es el caso de Quillabamba con un 80.0% de satisfacción, al igual que Puerto Maldonado con 75.0%; sin embargo, los datos expresan posiciones de trabajadores en las condiciones actuales, que podría cambiar en la medida de su condición laboral, edad u otra circunstancia que modifique el estado de permanencia en la actividad que realiza y que se ve afectado por las condiciones sociales del contexto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anaya, D. y Suárez, J. M. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria: Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación*, 344, 217-243.
- Anaya, D. y Suárez, J. M. (2010). Evaluación de la satisfacción laboral del profesorado y aportaciones a su mejora en orden a la calidad de la educación. *Revista española de orientación y psicopedagogía*, Vol. 21, N° 2, 283-294.
- Arriaga E., et. al. (2003). La participación en la gestión como elementos de satisfacción de los profesionales. *Enfermería Global*, (3), 1-13.
- Astudillo, C. (1985). Cuestionario para medir clima organizacional en instituciones financieras. Tesis para optar al título de Psicólogo. Santiago. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Barraza y Ortega, A (2009). Satisfacción laboral Propiedades Psicométricas Visión Educativa IUNAES,
- Brunet, L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México.
- Cámere, E. (2011). Colegio Santa Margarita. Reglamento Interno de Trabajo. Lima: Mar Adentro.
- Chiavenato, I. (2001). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta Edición Editorial. Mac Graw Hill. México D.F.
- Delgado, M. (2011). Satisfacción Laboral de Docentes y Directivos de Escuelas Adventistas de Nivel Básico y Medio Superior de México. [Tesis de Doctorado]. Nuevo León: Universidad de Montemorelos.
- De Frutos, et. al. (2007). Condiciones de trabajo y satisfacción laboral de los docentes de las escuelas católicas de Madrid, *Educación y Futuro*, (17), 9-42.
- Díaz (2015). Nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la institución educativa privada santa margarita de surco Lima – Perú. [Tesis de posgrado] Universidad de Piura.
- Escribá-Aguir V., Artazcoz L. y Pérez-Hoyos S. (2008), Efecto del ambiente psicosocial y de la satisfacción laboral en el síndrome de burnout en médicos especialistas. *Gaceta Sanitaria*, 22, (4), 300-308.
- Ferrán, M. (2001). SPSS para Windows. Análisis Estadístico. McGraw-Hill. Interamericana de España.
- Gardner, H. (2011). Inteligencias Múltiples. La teoría en la práctica. Barcelona: Paidós.
- Gimeno, X. (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía- Brasil). [Tesis Doctoral] de la Universidad Autónoma de Barcelona (on line)
- González, N. (2008). Prevalencia del estrés en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos universitarios, *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 3, (4), 68-89
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. Madrid: Editorial Printice Hall Internacional.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista L. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill.
- Maslow, A. (2013). *A Theory of Human Motivation*. New York: Merchant Books.
- Marchant, L. (2005). "Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional" Primer Seminario Viña del Mar, Chile.
- Marín, J. (2002). *Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional*. Unidad VI. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Martín Bris, M. (2000). Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. *Educar*, 27(2), 103-107.
- Mujica de González M. y Pérez de Maldonado I. (2006). *Clima Organizacional: Un Indicador de Gestión Universitaria*. [Tesis Doctoral no publicada]. UPELUCCLA- UNEXPO. Barquisimeto. Venezuela.
- Mujica, M. Pérez, I. (2008). Cuestionario sobre clima organizacional universitario. *Cualidades psicométricas*. *Educar* 12(1)
- Olivares J. et. al. (2006). Satisfacción laboral de trabajadores administrativos universitarios del Departamento Académico de Clínica Estomatológica, *Revista Estomatológica Herediana*, 16, (1), 21-25
- Padilla L.E., Jiménez L. y Ramírez M.D. (s/f), La satisfacción laboral global del profesorado y su satisfacción con la libertad académica, valor substancial de la universidad. El caso de una universidad pública estatal.
- Padrón, M. (1999). Habilidades socioafectivas y desarrollo personal en la formación del profesorado. *Dialnet, Aula Abierta*, N° 73. [En línea]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/ejemplar/5110>. [Consulta: 18 de febrero de 2015].
- Peiró, J.M., y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo – Vol 1: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Pérez, J. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid: Rialp
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional una medida del éxito*. Lima, Perú: UNMSM
- Ramírez T. (2007). Los niveles de satisfacción laboral del maestro venezolano diez años después (1996-2006), *Investigación y Posgrado*, 22, (2), 57-86
- Robbins, S. (2009). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (13ª edición). México D.F.: Prentice Hall International Editions.
- Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico de clima organizacional*, Santiago: ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. [En línea]. Disponible en: [http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf). [Consulta: 25 de febrero de 2015].
- Silva, C. (2005). *Diseño de un Instrumento para Caracterizar el Clima Organizacional en Unidades Académicas de la Universidad de Colima*. Tesis para Optar al Grado de Maestra en Pedagogía no publicada. Universidad de Colima.
- Schneider, B. (1975). *Organizational Climates*. An Essay. *Personnel Psychology*.
- Schneider, B. & Bartlett, J. (1968). Individual Differences and Organizational Climate: The Research Plan and Questionnaire Development, *Personnel Psychology*.
- Toro, F (2000). Clima Organizacional, Satisfacción del Personal y Percepción de la Calidad de Servicio por los Clientes. *Interamericana de Psicología Ocupacional*. 19 (1).
- Toro, F. (1992). Clima Organizacional y Expectativas en la Perspectiva del Cambio Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 11, (1-2).
- Toro, F. (1998). Predicción del Comportamiento del Personal a parte del Análisis del Clima Organizacional. *Interamericana de Psicología Ocupacional*. 14 (3).
- Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional: Perfil de las Empresas Colombianas*. CINCEL. Medellín-Colombia.
- Torres, J. A (2010). Análisis del grado de satisfacción del profesorado de educación secundaria en el desarrollo de su labor docente. *Contextos educativos: Revista de educación*, N° 13, 27-42.
- Weinert, B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.