

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**DOCTOR LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑAN**



**Proyecto de Investigación:**

**FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL CIVIL DE LA DIRECCIÓN DE  
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ**

Presentada por:

**FLAVIO RICHARD ORÉ ESPADA**

Para optar el Grado Académico en:

**Maestría Ejecutiva en Administración de Negocios (MBA)**

**Lima - Perú- 2016**

## Dedicatoria

Con mucho cariño y amor, dedico esta tesis a mi madre y hermana por su gran ejemplo de superación, paciencia y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de la Maestría; así como, a mi padre que desde el cielo observa a su hijo superarse profesionalmente y haberme dejado buenas lecciones de vida, por todo lo que me enseñó, el aliento de sus consejos y siendo mi guía y mentor para el logro de mis objetivos.

También dedico a mis hijos Flavio Gonzalo Oré Chávez y Thiago Leonardo Oré Chávez, quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellos.

## Agradecimiento

Quiero agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieran sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta Tesis y en especial agradecimiento a mi asesora la Doctora María Nelly Mego Pérez, por su paciencia, dedicación, motivación, aliento y depositar su confianza en mí; y, que ha sido un privilegio poder contar con su guía, ayuda y valiosa orientación.

Gracias a todas las personas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por su atención y amabilidad en todo lo referente a mi vida como alumno de la presente Maestría.

# ÍNDICE

Dedicatoria .....	
Agradecimiento .....	
Abstract ... ..	
Introducción .....	

## Capítulo I:

### Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1 Marco Histórico .....	
1.2 Marco Teórico .....	
1.2.1 Satisfacción Laboral .....	
1.2.2 Motivación .....	
1.2.3 Teorías de la Motivación .....	
1.2.4 Clima Organizacional .....	
1.3 Marco Legal.....	
1.3.1 Constitución Política del Perú .....	
1.3.2 Decreto Legislativo N° 1057.....	31
1.3.3 Decreto Legislativo N° 276.....	32
1.3.4 Decreto Legislativo N° 1138.....	34
1.3.5 Reglamento del Personal Civil de la Marina.....	35
1.4 Investigaciones .....	
1.5 Marco Conceptual .....	

**Capítulo II:  
El Problema. Objetivos, Hipótesis y Variables**

<b>2.1 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.1.1 Marina de Guerra del Perú.....</b>	<b>51</b>
<b>2.1.1.2 Dirección de Administración de Personal de la Marina .....</b>	<b>55</b>
<b>2.1.2 Antecedentes Teóricos .....</b>	<b>63</b>
<b>2.1.3 Definición del Problema .....</b>	<b>64</b>
<b>2.1.3.1 Problema General.....</b>	<b>64</b>
<b>2.1.3.2 Problemas Secundarios .....</b>	<b>64</b>
<b>2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación .....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.1 Finalidad .....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.2 Objetivo General.....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.2.1 Objetivos Específicos .....</b>	<b>66</b>
<b>2.2.3 Delimitación de la Investigación .....</b>	<b>67</b>
<b>2.2.4 Justificación e Importancia.....</b>	<b>68</b>
<b>2.3 Hipótesis y Variables .....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.1 Supuestos Teóricos .....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.2 Hipótesis General y Específicas .....</b>	<b>73</b>
<b>2.3.2.1 Hipótesis General.....</b>	<b>73</b>
<b>2.3.2.2 Hipótesis Específicas .....</b>	<b>73</b>
<b>2.3.3 Variables e Indicadores .....</b>	<b>74</b>
<b>2.3.3.1 Identificación de las Variables .....</b>	<b>74</b>
<b>2.3.3.2 Definición Operacional de las Variables.....</b>	<b>75</b>

**Capítulo III:  
Método, Técnicas e Instrumentos**

<b>3.1 Población y Muestra .....</b>	<b>76</b>
<b>____ 3.1.1 Población .....</b>	<b>76</b>
<b>3.2 Método y Diseño de la Investigación.....</b>	<b>76</b>
<b>____ 3.2.1 Método de Investigación .....</b>	<b>76</b>
<b>____ 3.2.2 Diseño de Investigación .....</b>	<b>76</b>
<b>3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....</b>	<b>77</b>
<b>____ 3.3.1 Técnicas de Recolección de Datos.....</b>	<b>77</b>
<b>____ 3.3.2 Instrumentos .....</b>	<b>78</b>
<b>3.4 Procesamiento de Datos.....</b>	<b>78</b>
<b>3.5 Prueba de la Hipótesis .....</b>	<b>78</b>

**Capítulo IV:  
Presentación, Análisis de los Resultados**

<b>4.1 Presentación de Resultados.....</b>	<b>79</b>
<b>4.2 Contrastación de las Hipótesis .....</b>	<b>97</b>
<b>4.3 Discusión de los Resultados .....</b>	<b>109</b>

**Capítulo V:  
Conclusiones y Recomendaciones**

<b>5.1 Conclusiones.....</b>	<b>119</b>
<b>5.2 Recomendaciones.....</b>	<b>120</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>124</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>130</b>

## **RESUMEN**

La investigación titulada FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL CIVIL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ tiene como objetivo Determinar la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental, asimismo se aplicó la encuesta a una población constituida por 127 empleados civiles de la Dirección de Administración de Personal de la Marina. Considerando que la población es pequeña, y dada la facilidad para acceder y aplicar los instrumentos se vio por conveniente trabajar con toda la población y no calcular el tamaño de la muestra. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que constó de 17 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. Finalmente se concluyó y recomendó en estrecha relación con los problemas, objetivos e hipótesis planteadas.

Palabras clave: Satisfacción laboral, clima organizacional, administración de personal, competencia, competitividad.

## ABSTRACT

The research entitled FACTORS JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE OF CIVILIAN MANAGEMENT MANAGEMENT PERSONNEL NAVY OF PERU aims to determine the influence of factors of job satisfaction in organizational climate Civil Servants the Directorate of Personnel Management of the Navy. It was used to achieve that objective, deductive, inductive and descriptive method and a non-experimental design also surveyed a population consisting of 127 civilian employees the Directorate of Personnel Management of the Navy. Whereas the population is small, and the ease to access and apply for instruments was convenient to work with the entire population and not calculate the sample size. As the instrument of data collection have the questionnaire consisted of 17 items of closed type, the same as were emptied into boxes where frequencies and percentages were calculated, complemented by the analysis and interpretation of results, which allowed us the hypotheses. Finally it concluded and recommended closely with the problems, objectives and hypotheses.

Key words: Job satisfaction, organizational climate, personnel management, competition, competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

La Satisfacción Laboral es una actitud hacia el trabajo de gran importancia pues tiene un impacto positivo en el desempeño del trabajador y la mejora del clima organizacional. De las teorías revisadas, la Teoría Motivacional constituye la base para todo estudio de Satisfacción Laboral, pues a través de la definición de los factores motivacionales e higiénicos explica de manera detallada qué genera la satisfacción o insatisfacción en el trabajador. Las demás teorías revisadas la complementan pues consideran otros aspectos relacionados a la satisfacción del trabajador que pueden ser fuentes de satisfacción e insatisfacción, como son: (a) sus valores, (b) el diseño del puesto acorde a sus habilidades, y (c) las recompensas definidas considerando sus valores. Asimismo, definen que el nivel de satisfacción se determina por la brecha existente entre lo que el trabajador recibe y lo que espera recibir.

En este contexto la presente investigación se ha dividido en (5) capítulos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se describen los fundamentos teóricos que constan del marco histórico, legal, teórico y conceptual.

En el segundo capítulo se esboza el problema de investigación, La descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis; en el tercer capítulo se contempló el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.

En el cuarto capítulo ofrecemos la presentación, análisis e interpretación de los resultados, y quinto capítulo se aprecia las conclusiones y recomendaciones, acompañado con su respectiva bibliografía y anexos correspondientes.

Esperando que esta investigación sea un importante aporte para los Funcionarios de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

# Capítulo I:

## Fundamentos Teóricos de la investigación

### 1.1. Marco Histórico

En la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y los requerimientos provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias evoluciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas evoluciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

En la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se realizaron y se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia.<sup>1</sup>

El clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippitt y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, *laisse faire* (dejar hacer) y (autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sosa F., Ivett. (2004) Estudio del Clima organizacional en entidades turísticas. Trabajo de diploma. Facultad de psicología. Universidad de la Habana.

<sup>2</sup> Betzhold, Jorge E. (2006) Teorizaciones del Clima. Disponible en <http://betzhold.blogspot.com>.

## 1.2. Marco Teórico

### 1.2.1. Satisfacción Laboral

Satisfacción laboral es la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.<sup>3</sup>

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Para **Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)**<sup>4</sup> Nos dice que existen factores que generan satisfacción y son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

**Robbins, (1998)**<sup>5</sup> considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas

---

<sup>3</sup> [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), octubre 2009.

<sup>4</sup> Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001) Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana. Pp. 12

<sup>5</sup> Robbins, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición.

- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

**Fernández-Ríos (1999)**<sup>6</sup> La satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, él mismo autor señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

**Vroom y Deci, (1999)**<sup>7</sup> Existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en sí y posibilidades de avance.

**Palafox (1995)**<sup>8</sup> Nos dice que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción

---

<sup>6</sup> Fernández-Ríos, M. (Director) (1999). Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos. Pp. 321

<sup>7</sup> Vroom, V. y DECI, E. (1999). Motivación y alta dirección. México: Trillas. Pp. 786

<sup>8</sup> Palafox de Anda, G (1995) La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano. Administración Hoy. Pp.44

productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

- **Recompensas justas:** Es cuando un empleado recibe una remuneración de la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña.
- **Remuneración:** Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.
- **Satisfacción con el salario:** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.
- **Valor motivacional de la compensación:** La retribución constituye una medición cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de ellos, la paga tiene un impacto directo no solo en su nivel de vida, sino también en el estatus y reconocimiento que pueden alcanzar dentro y fuera del trabajo.
- **Pago justo:** Percepción de un trabajador en que su remuneración es igual al valor del trabajo realizado.

- Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona.
- Condiciones favorables de trabajo
- Incentivos: Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.
- Programas de Incentivos: Los planes de trabajo a destajo pagan a los empleados una cantidad determinada por cada unidad que terminan de una manera satisfactoria.

**Weinert (1985)**<sup>9</sup> Este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

---

<sup>9</sup> Weinert, Ansfried (1985) Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones. Herder, Barcelona. Pág. 297-298.

- Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

### **1.2.2. Motivación**

La motivación representa la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.<sup>10</sup>

También podemos decir que la motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provoca que se comporten de una manera específica para dirigirse hacia las metas.

El proceso en que se desarrolla la motivación es generado por una necesidad insatisfecha que rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción específica con el fin de reducir la tensión generada por la existencia de una necesidad insatisfecha. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la

---

<sup>10</sup> Stoner, James y otros (1999) Administración. Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 484

tensión provocada por ella. Al tener satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

**Colvin y Rutland (2008)** La Teoría de la Motivación Humana, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, se disparará una nueva necesidad.<sup>11</sup>

**Robbins (2004)**<sup>12</sup> El proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”

Para **Robbins (1999)**<sup>13</sup> El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, él o ella se dedican con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño de trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización. Por tanto se debe considerar la calidad de esfuerzo como

---

<sup>11</sup> Colvin, M. & Rutland, F. (2008) Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University.

<sup>12</sup> Robbins (2004) Comportamiento organizacional. PEARSON EDUCACIÓN, México. Edición en español.

<sup>13</sup> Robbins, Stephen (1999) Comportamiento organizacional. Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 168.

también la intensidad. El tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas, es el que se debe buscar. Finalmente, se trata la motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad.

### **1.2.3. Teorías de la motivación**

#### **1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow<sup>14</sup>**

quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización).

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

#### **2. Teoría del factor dual de Herzberg<sup>15</sup>**

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando

---

<sup>14</sup> Maslow. A. H. (1975) Motivación y personalidad. Barcelona. Sagitario.

<sup>15</sup> Herzberg, F, Mausner, B Y Snyderman, B. (1967) "The motivation to work", John Wiley, Nueva York,

características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados.
- **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

### 3. Teoría de McClelland

**McClelland** enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación<sup>16</sup>:

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas.

---

<sup>16</sup> McClelland, D.C. (1989) "Estudio de la motivación Humana", Madrid Narcea.

- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas.
- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc.

#### 4. Teoría ERC de Alderfer.

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- **Motivaciones de Existencia:** Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- **Motivación de Relación:** Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- **Motivación de Crecimiento:** Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

#### 5. Teoría de Fijación de metas de Locke<sup>17</sup>

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones.

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.

---

<sup>17</sup> Locke, E. A. (1991) Purpose without consciousness: A contradiction. Psychological Reports.

- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr.

#### 1.2.4. Clima Organizacional

El Clima Organizacional es el medio humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que influye en la satisfacción laboral por lo tanto en la productividad está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas.

El Clima Organizacional puede ser evaluado y mejorado, siendo este último la clave para incrementar el rendimiento y obtener resultados exitosos; por otro lado, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno, pudiendo ser individual y/o subjetiva.

- **Beneficios de un Buen Clima en la Organización<sup>18</sup>**

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios:

— Mayor rendimiento laboral

— Mayores beneficios para la empresa

---

<sup>18</sup> Chiang Vega Margarita Et al (2010) Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral. niv Pontifica Comillas. Pp. 210

- Menor absentismo laboral
- Se favorece el trabajo en equipo
- Menor rotación de trabajadores
- Los talentos permanecen en la empresa
- Mayor satisfacción en el trabajo
- Mayor integración por parte de los trabajadores
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas
- Mejora la imagen de la empresa
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios
- Se consiguen los resultados propuestos

- **Factores que Influyen en el Clima Organizacional**

Algunos factores que influyen en el clima laboral y a los que hay que prestar atención a la hora de intentar mejorar el clima organizacional en la empresa son:

- Relaciones entre compañeros
- Relaciones entre personal y jefes
- Líder y estilo de liderazgo
- Comunicación interna (y externa)
- Espacio de trabajo
- Condiciones de trabajo
- Motivación en la empresa
- Política salarial

- Imagen de la empresa de cara al exterior
- La propia forma de estar y sentir de la persona
- Factores no relacionados con el puesto de trabajo

**Ibáñez (2007)**<sup>19</sup> Nos dice que el Clima Organizacional como el conjunto de características del ambiente de trabajo percibido por los trabajadores y asumidas como factor principal de influencia n su comportamiento.

Para **Ojeda (2006)**<sup>20</sup> El Clima organizacional es el conjunto de aspectos que conforman el ambiente en el cual se realiza la actividad laboral de una parte (departamento, oficina, sección, área, etc.) o de toda la empresa. Entre estos aspectos se destacan las relaciones de cooperación, el trabajo en equipo, el grado de participación y dedicación de los trabajadores en la elaboración y ejecución de los planes de la empresa, las formas de manejar y resolver los conflictos, el nivel de entendimiento y comunicación entre las personas que realizan la administración y entre éstos y el personal en general, las características de liderazgo y el modo de ejercer el poder.

**Dessler (2006)**<sup>21</sup> afirma que el clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque se encuentra en el hecho de

---

<sup>19</sup> Ibáñez Machicao, M. (2007) Administración de recursos humanos en la empresa. Lima: Editorial San Marcos, p. 133.

<sup>20</sup> Ojeda Hernández, F. (2006) Diccionario de administración de empresas. Buenos Aires: Claridad, p. 91.

<sup>21</sup> Dessler, G. (2006) Administración de recursos humanos. México, D.F.: Pearson Educación. pp. 20

que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los diversos factores organizacionales, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador acerca de estos factores. Estas percepciones dependen en gran parte de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada trabajador tenga con la empresa. Por eso se dice que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

**Litwin y Stringer, (2004)**<sup>22</sup> El Clima Organizacional son los efectos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

**Páramo, (2004)**<sup>23</sup> El Clima Organizacional son las percepciones que el individuo tiene de la organización que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo.

**Caligiore y Díaz, (2003)**<sup>24</sup> El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de

---

<sup>22</sup> Litwin, G. & Stringer, R. (2004) Motivación y Clima Organizacional. Boston: Harvard. pp. 140

<sup>23</sup> Páramo, P. (2004) Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Manuscrito no publicado. Chía: Universidad de La Sabana. pp. 150

<sup>24</sup> Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 64

comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

- **Funciones del Clima Organizacional**

**Stephen (2005)**<sup>25</sup> Encontró que, el clima organizacional dentro de una empresa cumple un sin número de funciones, entre las más reconocidas tenemos:

— Vinculación.- Lograr que un grupo que trabaja mecánicamente o a su vez que no se encuentran vinculados, se comprometa con las actividades que realiza.

— Obstaculización.- Alcanzar que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes rutinarios y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

— Espíritu.- Es una dimensión de espíritu de trabajo, los miembros sienten que sus necesidades sociales están siendo atendidas y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

— Intimidad.- Lograr que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de

---

<sup>25</sup> Stephen Robbins; Mary Coulter (2005) Administración, 8ª Edición, México, PEARSON Prentice Hall. pp. 16

satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- Alojamiento.- Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal, describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción.- Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha; la administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- Empuje.- Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo; el comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- Consideración.- Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura.- Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que se presentan en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existen, y si los mismos son manejados de manera formal o informal.
- Responsabilidad.- El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; tener conocimientos claros sobre su trabajo.

- Recompensa.- Es la retribución que recibe el trabajador por hacer bien su trabajo, se debe dar más énfasis en las recompensas y no en sanciones, se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo.- El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización;
- Cordialidad.- El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, el énfasis en lo que quiere cada uno; la pertenencia del grupo sociales amistosos e informales.
- Apoyo.- La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas.- La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño, el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representan las metas personas y de grupo.
- Conflicto.- El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad.- El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- Conflicto e inconsecuencia.- El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e

instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

— Formalización.- El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

— Adecuación de la planeación.- El grado en que los planes se ven adecuados como para lograr los objetivos de trabajo.

— Selección basada en capacidad y desempeño.- El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.

— Tolerancia a los errores.- El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

- **Características del clima organizacional**

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996)<sup>26</sup> anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.

---

<sup>26</sup> Silva, M. (1996) El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB. pp. 76

- Es distinto a la cultura organizacional

**Rodríguez, (2001)**<sup>27</sup> menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos

---

<sup>27</sup> Rodríguez, D. (2004) Diagnóstico Organizacional.: Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago. Séptima edición. pp. 123

### 1.3. Marco Legal

#### 1.3.1. Constitución política del Perú

**Artículo 59°** de la Constitución Política del Perú, el estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria, brindando las oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad y en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

#### 1.3.2. Decreto Legislativo N° 1057: Que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios

**Artículo 1°** Finalidad: La presente norma regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, y tiene por objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo de la administración pública.

**Artículo 3°** Definición del contrato administrativo de servicios: El contrato administrativo de servicios constituye una modalidad especial propia del derecho administrativo y privativa del Estado. Se regula por la presente norma, no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales.

### 1.3.3. Decreto Legislativo N° 276: Ley de Bases de la Carrera Administrativa<sup>28</sup>

**Artículo 1°** Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal, en el desempeño del servicio público.

**Artículo 2°** Servidores No Comprendidos.- No están comprendidos en la Carrera Administrativa los servidores públicos contratados, los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza, pero sí en las disposiciones de la presente Ley en lo que les sea aplicable.

**Artículo 3°** Deberes de Los Servidores Públicos.- Los servidores públicos están al servicio de la Nación y en tal razón deben:

- a. Cumplir el servicio público buscando el desarrollo nacional del país, y considerando que trasciende los períodos de gobierno
- b. Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio
- c. Constituir un grupo calificado y en permanente superación
- d. Desempeñar sus funciones con honestidad, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio

---

<sup>28</sup> Publicado en el Diario Oficial El Peruano (23.06.2008)

e. Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social.

**Artículo 4°** Principios de la Carrera Administrativa.- La Carrera Administrativa es permanente y se rige por los principios de:

- a. Igualdad de Oportunidades
- b. Estabilidad
- c. Garantía del nivel adquirido
- d. Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único de remuneraciones.

**Artículo 5°** Principios del Sistema Único de Remuneraciones.- El Sistema Único de Remuneraciones se rige por los principios de:

- a. Universalidad
- b. Base técnica
- c. Relación directa con la Carrera Administrativa
- d. Adecuada compensación económica.

**Artículo 6°** Principio de Institución Única.- Para los efectos de la Carrera Administrativa y el Sistema Único de Remuneraciones, la Administración Pública constituye una sola Institución. Los servidores trasladados de una entidad a otra conservarán el nivel de carrera alcanzado.

**Artículo 7°** Principio de Un Solo Empleo o Cargo Público Remunerado.- Ningún servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, inclusive en las Empresas de propiedad directa o indirecta del Estado o de Economía Mixta.

#### **1.3.4. Decreto Legislativo N° 1138<sup>29</sup>**

**Artículo 1°** Objeto El presente Decreto Legislativo determina y regula la naturaleza jurídica, competencias, funciones y la estructura orgánica básica de la Marina de Guerra del Perú.

**Artículo 2°** Naturaleza Jurídica La Marina de Guerra el Perú es una institución, con calidad de órgano ejecutor, dependiente del Ministerio de Defensa. Es unidad ejecutora del Ministerio de Defensa.

**Artículo 3°** Ámbito de competencia La Marina de Guerra del Perú controla, vigila y defiende el dominio marítimo, el ámbito fluvial y lacustre, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. Interviene y participa en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes. Participa en el desarrollo económico social del país, en la ejecución de acciones cívicas y de apoyo social en coordinación con las entidades públicas cuando corresponda,

---

<sup>29</sup> Publicado en el Diario Oficial El Peruano (24.03.1984)

así como en las acciones relacionadas con la Defensa Civil, de acuerdo a la ley.

### **1.3.5. Reglamento del Personal Civil de la Marina<sup>30</sup>**

**101 FINALIDAD:** Establecer disposiciones administrativas internas sobre los derechos, obligaciones y prohibiciones del Personal Civil de la Marina de Guerra del Perú, en cumplimiento ALCANCE Comprende al Personal Civil sujeto al régimen laboral de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. Con los objetivos institucionales y concordantes a la normativa vigente.

#### **103 COMPLEMENTARIOS:**

a. En el presente reglamento cuando se haga referencia a la denominación de “Personal Civil” o “Servidor Público”, o términos derivados, están referidos al personal nombrado y contratado de los Grupos Ocupacionales Profesional, Técnico o Auxiliar del sexo masculino o femenino, considerándose adicionalmente para cada caso la siguiente regla:

(1) En el trato laboral para saludarse o comunicarse a un Personal Profesional femenino, se antepondrá “la denominación del grado académico profesional” al apellido paterno.

Ejemplos:

---

<sup>30</sup> Dirección General de Personal de la Marina (2012) Reglamento del Personal Civil de la Marina. PERCIVI (19.101.12).

Doctora GRONERTH buenos días.

Ingeniera SALAS buenos días.

- (2) Igualmente a un Personal Profesional masculino, se antepondrá “la denominación del grado académico profesional” al apellido paterno.

Ejemplos:

Ingeniero GIL buenos días.

Licenciado ROJAS buenos días.

- b. El personal contratado no goza de todos los derechos del personal nombrado (de carrera).
- c. El Personal Civil desempeñará cargos de su especialidad sin poder ejercer mando, cargo Jefatural o Directivo.
- d. El cambio del grupo ocupacional y/o cargo se efectúa de acuerdo a la planta orgánica aprobada en la Institución y a solicitud del personal vía Comando.

El Departamento de Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal, es el órgano técnico de velar por el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con los derechos y obligaciones del personal; así como, de la actualización de los procedimientos y normas legales, debiendo para tal fin mantener relaciones de coordinación con los organismos extra institucionales, que permitan su efectividad en la gestión.

## 1.4. Investigaciones

**Pérez T. Nestor O. & Rivera C. Pedro L. (2015)<sup>31</sup>** concluye:

- a. Existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. 2. Existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
- b. En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.
- c. En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acorde a las necesidades institucionales.
- d. En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.

---

<sup>31</sup> Pérez Tenazoa Nestor Oswaldo & Rivera Cardozo Pedro Lito (2015) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013. Tesis de maestría universidad nacional de la Amazonía Peruana - Iquitos - Perú.

- e. En las Condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.
- f. En la dimensión Autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Sus régimen laborales facilitan flexibilizar sus perfiles de puestos acorde sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

**Pacheco I. Olenka (2015)<sup>32</sup> concluye:**

- a. Existe relación entre la motivación y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos estables pertenecientes a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- b. La motivación por competencia se relaciona con la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos estables pertenecientes a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- c. Existe relación entre la motivación por estabilidad laboral y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos estables pertenecientes a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

---

<sup>32</sup> Pacheco Inchaustegui Olenka (2015) Motivación y Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos Estables de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. tesis de Magister en Ejecutiva de Negocios (MBA). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Escuela de Posgrado.

**Bouroncle Gino G. (2009)**<sup>33</sup> concluye:

- a. El clima laboral es percibido por un 76.3% dentro de los términos promedios esperados, es decir, habría un cierto nivel de autorrealización, un involucramiento laboral moderado, una supervisión rígida, una comunicación fluida y coherente para alcanzar los objetivos, así como una percepción de condiciones laborales no satisfactorias plenamente como sería el caso de tener todavía una remuneración baja y un inadecuado apoyo logístico.
- b. La satisfacción laboral es también moderada, cercana al punto medio de la distribución de valores; y un análisis más específico por factores indica que si bien es cierto ambos factores intrínsecos y extrínsecos son moderados, es ligeramente más alto en los factores extrínsecos que tienen que ver con las condiciones externas que afectan el desempeño laboral. Como se comprenderá la naturaleza de estas hipótesis 1 y 2, exigidas por los revisores, es meramente descriptiva y solo se pueden obtener frecuencias y porcentajes, los cuales indican un clima laboral promedio, así como, una satisfacción laboral también moderada dentro de la mayoría de la población policial sujeta a este estudio; todo lo cual se explicaría por las mejoras en condiciones laborales que hubieron en los últimos años en esta institución.
- c. Se hallaron diferencias significativas en el clima laboral para el grupo de hombres sólo en la escala condiciones laborales, cuando  $p < .05$ ; los promedios fueron ligeramente mayores para el grupo de menor edad aunque no significativos; así mismo, el clima laboral es mejor percibido por los oficiales y en cuanto al área de

---

<sup>33</sup> Bouroncle Luque, Gino Guillermo (2009) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal de la Policía Nacional del Perú del Distrito de San Miguel (Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Escuela de Posgrado) Lima - Perú.

trabajo el personal de patrullaje motorizado destaca en autorrealización y condiciones laborales, mientras que el personal de comisarias destaca en involucramiento laboral, supervisión y comunicación.

- d. La satisfacción laboral es mayor y significativa cuando  $p < .05$  para los hombres, igualmente es ligeramente mayor pero no significativa para el grupo de menor edad, es así mismo mayor el nivel de satisfacción laboral en el grupo de oficiales así como en los que labora en el área de patrullaje motorizado, mientras que el puntaje más bajo es en el personal de tránsito.
- e. Se ha probado parcialmente la hipótesis al obtener una correlación pequeña y débil entre el clima organizacional o laboral y satisfacción laboral, tanto para el puntaje general como para las correlaciones de cada uno de sus componentes, destacando sólo como correlación significativa, cuando  $p < .05$ , la hallada entre supervisión laboral y satisfacción laboral, así como, supervisión con factores extrínsecos de la satisfacción laboral.

**Flores, (2007)<sup>34</sup> Concluye:**

- a. El ambiente físico, espacio físico y la infraestructura de la empresa es el adecuado porque cumple con los requisitos de las Buenas Prácticas de Manufactura reguladas por DIGEMID, pero ciertas áreas requieren de algunas mejoras para que el trabajador tenga un mejor ambiente de trabajo.
- b. En cuanto a las condiciones de trabajo, la empresa solo cumple con algunos factores mientras que otros son descuidados como es el

---

<sup>34</sup> Flores, (2007) Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A. Tesis Maestría. UNMSAM.

caso del ruido. Asimismo, la estructura orgánica funcional y aspectos organizativos se concluye que la mayoría del personal no la conoce por falta de capacitación que reciben sobre este tema, sin embargo sí conocen cual es la visión, misión, objetivos, metas y procedimientos de la empresa porque reciben mayor capacitación sobre estos temas. La empresa también da a conocer el programa de producción de la semana con la finalidad que se cumpla en su totalidad. Por lo tanto se concluye que el personal está satisfecho con las labores que realiza en su puesto de trabajo.

- c. Con respecto a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal se concluye que el personal que realiza su trabajo con ideas innovadoras y las expectativas que desean alcanzar en el trabajo son favorables para su desarrollo profesional y personal; sin embargo otro grupo de trabajadores se sienten infravalorados por el puesto de trabajo que ocupan y desearían cambiar su puesto de trabajo aun sin cambio en su remuneración.
- d. Con relación a la remuneración que el personal recibe, ellos se sienten insatisfechos porque no se consideran bien remunerados. Como conclusión general, el principal aporte de este trabajo de investigación a las Ciencias Administrativas es que el adecuado conocimiento del clima organizacional y un favorable desarrollo del mismo de la empresa en estudio contribuyen al incremento en sus niveles de eficacia y eficiencia en un modelo de administración bajo un enfoque basado en competencias.
- e. La precitada conclusión despierta nuestro interés en conocer las políticas ergonómicas, el promedio remunerativo salarial y las expectativas de desarrollo de crecimiento, que los trabajadores perciben de su institución.

**Huaraca Carhuaricra, Carlos (2008)**<sup>35</sup> concluye:

- a. En términos generales, los resultados indican que los factores motivacionales incrementan significativamente el desempeño laboral en el personal de salud de la Red Centro de la DIRESA de Cerro de Pasco.
- b. La dimensión autorrealización de los factores motivacionales, incrementa significativamente el desempeño laboral en el personal de salud de la Red Centro de la DIRESA de Cerro de Pasco.
- c. La dimensión estima, de los factores motivacionales, incrementa significativamente el desempeño laboral en el personal de salud de la Red Centro de la DIRESA de Cerro de Pasco
- d. La dimensión pertenencia de los factores motivacionales, incrementa significativamente el desempeño laboral en el personal de salud de la Red Centro de la DIRESA de Cerro de Pasco
- e. La dimensión seguridad de los factores motivacionales incrementa significativamente el desempeño laboral en el personal de salud de la Red Centro de la DIRESA de Cerro de Pasco.
- f. La dimensión fisiológica de los factores motivacionales incrementa significativamente el desempeño laboral en el personal de salud de la Red Centro de la DIRESA de Cerro de Pasco.

---

<sup>35</sup> Huaraca Carhuaricra, Carlos (2008) Los Factores Motivacionales y el Desempeño del Personal del Centro de Salud de la Red Centro de Cerro de Pasco 2005 – 2006. UIGV.

## 1.5. Marco Conceptual

**Administración:** es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.<sup>36</sup>

**Calidad:** orientada a satisfacer o fascinar mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad<sup>37</sup>.

**Clima Laboral:** percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en el que se desarrolla su trabajo. Lo distingue del clima organizacional en cuanto que no intervienen en su configuración todos los miembros de la organización.<sup>38</sup>

**Clima Organizacional:** conjunto de actitudes, valores y creencias sobre cómo opera una organización, compartidos por todos los empleados de la misma. Estas percepciones compartidas, según los autores, son temporales y susceptibles de cambio.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Stoner James A F.; R. Freeman Edward; Daniel R. Gilbert, JR. (1996) Administración, 6ª. Edición. México, PRENTICEHALL.

<sup>37</sup> Hernando Mariño (2005) Planeación Estratégica de la Calidad Total. 4ed. Bogotá- Colombia.

<sup>38</sup> González Galán, A. (2000) Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid; ESP: Universidad Complutense.

<sup>39</sup> Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., Frink, D. D. (1998) Toward a social context theory of human resource management-organizational effectiveness relationship. Human Resource Management Review.

**Competencia:** Es un proceso multidimensional, ya que las empresas se enfrentan en diversos tipos de mercados: compradores, de proveedores, del empleo, de capitales, de la tecnología, etcétera. Así, cada empresa tiene una capacidad parcial de competencia en cada uno de los mercados mencionados anteriormente.

**Competitividad:** Es la capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de la competencia en una economía globalizada, y al mismo tiempo, incrementar sus niveles de bienestar

**Conocimiento:** es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo<sup>40</sup>.

**Control de gestión:** Instrumento, gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.<sup>41</sup>

**Cultura Corporativa:** Es un patrón integrado por el comportamiento humano y que influye en el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos en la administración de la empresa.

**Cultura Organizacional:** los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos deben perseguir la

---

<sup>40</sup> <http://definicion.de/conocimiento/>

<sup>41</sup> Beltrán J: Jesús M. (2000) Indicadores de Gestión. Segunda edición. Bogotá, D.C: 3R editores. p. 25

organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos.<sup>42</sup>

**Desarrollo económico:** En la actualidad, el concepto de "desarrollo económico forma parte del de desarrollo sostenible. Una comunidad o una nación realizan un proceso de desarrollo sostenible si el "desarrollo económico va acompañado del humano o social y del ambiental.<sup>43</sup>

**Desarrollo organizacional:** se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.<sup>44</sup>

**Desarrollo social:** El desarrollo social se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Implica principalmente Desarrollo Económico y Humano. Su proyecto a futuro es el Bienestar social.

**Desempeño Laboral:** el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas

---

<sup>42</sup> <http://www.encyclopediainfinanciera.com>

<sup>43</sup> <http://www.gestiopolis.com/>

<sup>44</sup> Edgard H. Schein, (2000) Behavioral Sciences for Management. en Joseph W. McGuire (Org.), Contemporary Management: Issues and Viewpoints, Englewood Cliff, PrenticeHall, pp. 24-25.

tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar.<sup>45</sup>

**Eficacia:** Cumplimiento o no de los objetivos planteados por la organización. Contiene elementos de calificación y valoración de los productos obtenidos. Se aplica tanto a las gestiones, acciones y labores como a sus resultados.<sup>46</sup>

**Eficiencia:** expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos.<sup>47</sup>

**Ética:** se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión.<sup>48</sup>

**Gestión:** Guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.<sup>49</sup>

**Gestión de Recursos Humanos:** Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la

---

<sup>45</sup> Faria, F. (1995) Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Noriega Editores. P. 22

<sup>46</sup><http://www.definicion.org/>.

<sup>47</sup> Diccionario de Economía (2005) Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade. Pág. 253.

<sup>48</sup> <http://definicion.de/etica/>

<sup>49</sup> [WWW.ABC.conceptos](http://WWW.ABC.conceptos).

estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

**Gratificantes:** En la teoría de la gratificación y la no gratificación de F. Herzberg se aplica a las actividades que aportan satisfacción al trabajador (por ejemplo el propio trabajo y la actuación de los supervisores).

**Innovación:** Son todas aquellas actividades desde la investigación básica hasta la invención, el desarrollo y la comercialización que dan origen a un nuevo producto o medio de producción.

**Motivación:** La motivación es la causa del comportamiento de un individuo, o razón por la que el mismo lleva a cabo una actividad determinada, y en sus niveles altos esta contribuye significativamente al desempeño de la excelencia.

**Motivación por competencia:** Se basa en realizar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan el dominio, la excelencia en su trabajo y crecimiento personal, por ello desarrollan habilidades para solucionar problemas y luchan por ser creativos, al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

**Organización:** Organización, es el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> De la Garza, E. (2007) Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de Cultura Económica.

**Potencial humano:** El potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar.<sup>51</sup>

**Principios:** tiempo. Cambiar los principios, para muchos, es como cambiar de moral, como ser incoherente en la vida.<sup>52</sup>

**Satisfacción:** Es el cumplimiento del deseo o del gusto, en términos psicológicos la satisfacción se da cuando existe un estado de placer de un organismo al haber logrado la meta de las tendencias motivadoras dominantes.<sup>53</sup>

**Satisfacción laboral:** Es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

**Sensibilización:** Implicación afectiva que poseen los sujetos respecto al medio ambiente y sus problemáticas.

**Valores:** principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> <http://artianee.blogspot.com/2013/05/definicion-de-potencial-humano.html>

<sup>52</sup> Yarce, Jorge. (2005) Construcción de Valores - 10 Pasos. Instituto Latinoamericano de Liderazgo, desarrollo humano y organizacional.

<sup>53</sup> Guillén, G. C. & Guil, B. R. (2000) Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. México: Ed. McGraw-Hill.

<sup>54</sup> <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

## **Capítulo II:**

### **El Problema. Objetivos, Hipótesis y Variables**

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

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

La Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú, mediante su plan operativo anual y otros documentos, alcanza sus objetivos y metas establecidas; sin embargo, esto está determinado por la productividad individual de cada trabajador y otros factores como la satisfacción Laboral, es decir, una eficiente interacción entre las características personales y organizacionales, para que el trabajador alcance un rendimiento óptimo, y colectivo.

Asimismo, se presentan algunas situaciones sintomáticas que reflejan el problema de investigación, como son: Insatisfacción de los trabajadores, aumento en los desplazamientos y/o rotaciones, baja productividad, falta de equidad remuneraciones, ausencia de cooperación y solidaridad de los trabajadores, conflictos laborales, ausencia de pertenencia e identidad.

Entre otros aspectos, también podemos decir que los problemas expuestos se considera indispensable y relevante para la mejorar del clima organizacional del Personal Civil en la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú, porque proporciona retroalimentación

de los procesos que determinan los comportamientos laborales, lo que posibilita llevar a cabo cambios, tanto en las actitudes y conductas de los trabajadores, como en la estructura de la oficina de personal o en alguno de los subsistemas que lo constituyen.

En la actualidad las Instituciones se preocupan por crecer y mejorar en el servicio que brindan, pero no toman en cuenta el factor humano que es en suma el recurso más importante de una institución, por lo que no sólo debe capacitarlos, sino brindarles buen trato, logrando resaltar su importancia dentro de la institución, sobre todo proporcionándoles un buen clima organizacional para que puedan desarrollar su inteligencia emocional, lo que hará en ellos personas más seguras y con ganas de seguir trabajando por su realización personal y laboral.

El clima organizacional es un indicador global de una serie de procesos: Estructura, comunicación, relaciones interpersonales, relaciones de apoyo, identidad, etc.; a los cuales muchas veces se les ha dado un carácter "absoluto" e "independiente", pretendiendo a través de ellos, dar una explicación total del comportamiento del trabajador.

Para tener una visión integradora de la forma como son percibidos distintos procesos, necesitamos conocer las relaciones que existen entre estas variables, de tal forma que nos permita explicar el comportamiento humano.

### **2.1.1.1 Marina de Guerra del Perú**

La historia de La Marina de Guerra del Perú, es siendo una Institución surgida en el contexto del proceso de independencia.

No obstante ello, la relación con el mar del antiguo poblador peruano se remonta a tiempos ancestrales hasta épocas en las que los cazadores recolectores que ocuparon los Andes descendieron hacia la costa para explotar los ricos recursos marinos que la Corriente Peruana facilita.

Durante la época virreinal, le correspondió al Callao, como primer puerto del Virreinato del Perú y asentamiento hispano más importante de la costa del Pacífico sudamericano, jugar un papel preponderante. En el virreinato peruano se estableció el control de las rutas marítimas en el Pacífico, y para ello fue creada en 1570 la Armada de la Mar del Sur, destinada a ejercer el dominio efectivo sobre aquel vasto espacio marítimo.

Durante la época de la Independencia, el mar fue el camino por el cual las fuerzas libertadoras llegaron a territorio peruano y pusieron en jaque a las fuerzas realistas para lograr finalmente la independencia del Perú.

Sin embargo, el planeamiento de esta operación marítima, la más importante realizada hasta entonces en aguas del Pacífico sudamericano, tuvo sus

antecedentes algunos años antes. Para mantener la independencia lograda tanto en Argentina como en Chile, se requería hacer lo propio en el Alto y Bajo Perú, y para ello las fuerzas independentistas al mando de San Martín, tenían claro que para poner en jaque al núcleo del poder español asentado en el Perú, se tendría que llevar las fuerzas propias por vía marítima, pero previamente logrando el control del mar. Ya desde 1816, corsarios bonaerenses y chilenos habían realizado varias incursiones contra puertos peruanos, y en 1819 el almirante Cochrane, marino británico al servicio de la causa libertaria, por órdenes de San Martín efectuó dos expediciones sobre la costa peruana atacando exitosamente al puerto del Callao, logrando prácticamente con ello neutralizar las fuerzas navales realistas.

El primer conflicto internacional al que la naciente República del Perú hubo de enfrentar, fue contra la Gran Colombia, debido al reclamo de dicha nación por los territorios de Jaén y Maynas, legítimamente pertenecientes al Perú desde antes de la independencia. La declaratoria de guerra por parte de la nación gran Colombiana se dio el 3 de julio de 1828, conllevando al Gobierno peruano a alistar sus fuerzas terrestres y navales.

Apenas concluido el conflicto se adquirieron pequeños buques de transporte, entre ellos el *Vilcanota* (1884) y el *Perú* (1885), a bordo del cual volvió a funciones la Escuela Naval en 1888. Al año

siguiente llegó el crucero Lima, mandado a construir secretamente con un gemelo en Alemania en 1880 pero retenido en Gran Bretaña mientras duró el conflicto. En los años siguientes se incorporaron a la Armada los transportes Iquitos, Chalaco, Santa Rosa y el Constitución, y se inició igualmente la recuperación de la actividad marítima nacional.

Durante la década de los '60, fue preocupación del alto mando naval el dotar a las fuerzas navales de nuevas unidades, e ir empezando a reemplazar a las que por su obsolescencia eran dadas de baja, como el caso de las viejas fragatas Ferré y Palacios retiradas en 1966.

Tras los estudios a cargo del Estado Mayor y las gestiones respectivas por los comisionados navales en Europa, entre los años 1968 y 1969 se concretó la compra de dos destructores británicos de la clase Daring, el Diana y el Decoy, rebautizados Palacios y Ferré respectivamente, que se hallaban en excelente estado de operatividad. El alto mando naval peruano, consideró someter ambos buques a un proceso de modernización, y de manera acertada se incluyó en su nuevo sistema de armas, la instalación de misiles superficie-superficie, nueva y efectiva arma que había hecho su debut durante la guerra árabe-israelí de 1967, cuando una lancha misilera egipcia de origen soviético hundió al destructor israelí Eliath. Tomada esta decisión, se realizó gestiones reservadas con los fabricantes franceses de

un nuevo tipo de misil, el Exocet, que aún se hallaba en fase de pruebas, a fin instalarlos a bordo de los nuevos destructores. De esta manera fueron sometidos a una completa modernización en astilleros británicos. Finalizada su modernización, ambos buques llegaron al Callao en 1973, constituyéndose como los primeros buques en la región en poseer misiles superficie-superficie.<sup>55</sup>

## **MISIÓN**

Ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, y apoyar la política exterior del Estado a través del Poder Naval; asumir el control del orden interno, coadyuvar en el desarrollo económico y social del país y participar en la Defensa Civil de acuerdo a ley; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República y el bienestar general de la población.

## **VISIÓN**

Poder Naval capaz de actuar con éxito donde lo requieran los intereses nacionales<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> <https://www.marina.mil.pe/page/historianaval>

<sup>56</sup> <https://www.marina.mil.pe/page/misionvision>

## **2.1.1.2 Dirección de Administración de Personal de la Marina**

### **HISTORIA**

#### **La conformación de una nueva Escuadra**

Apenas concluido el conflicto se adquirieron pequeños buques de transporte, entre ellos el Vilcanota (1884) y el Perú (1885), a bordo del cual volvió a funciones la Escuela Naval en 1888. Al año siguiente llegó el crucero Lima, mandado a construir secretamente con un gemelo en Alemania en 1880 pero retenido en Gran Bretaña mientras duró el conflicto. En los años siguientes se incorporaron a la Armada los transportes Iquitos, Chalaco, Santa Rosa y el Constitución, y se inició igualmente la recuperación de la actividad marítima nacional.

Esto último demandó un creciente interés en mejorar las condiciones de seguridad para la navegación, lo que motivó que el 20 de junio de 1903 se creara la Comisión Hidrográfica con el propósito de rectificar por medio de observaciones astronómicas "la posición geográfica de las ciudades y puntos importantes, particularmente de aquellos situados en la costa del Pacífico y en la región bañada por los ríos del Oriente". Aquella comisión fue el precedente de la actual Dirección de Hidrografía y Navegación.

#### **Los primeros pasos hacia la reorganización institucional**

Con el advenimiento del gobierno de don José Pardo y Barreda, los vientos empezaron a cambiar para la institución. Hubo un deseo expreso de apoyarla y rescatarla del ostracismo en que se encontraba. En este quehacer, jugó un papel importantísimo el Ministro de Hacienda don Augusto B. Leguía, quien impulsó el resurgimiento de la Marina.

Contagiado por el fervor popular que se tradujo en donativos en el ámbito nacional, el gobierno de Pardo logró conseguir un préstamo del exterior, contratándose en Inglaterra la construcción de los cruceros Almirante Grau y Coronel Bolognesi; cuyo esperado arribo, ocurrió en agosto de 1907. Con estas dos adquisiciones se echaron las bases para el renacimiento de la Marina actual. Ese mismo año apareció el primer número de la Revista de Marina, con el propósito de servir de foro de debate para los diversos temas vinculados a lo marítimo en general y a lo naval en particular.

### **Escuela Naval del Perú**

En 1904 se había contratado los servicios de una Misión Naval francesa, a cargo del Capitán de Fragata Paul de Marguerye, para reestructurar la organización y el funcionamiento de la Escuela Naval, siendo los resultados del todo positivos. Durante el primer gobierno de Leguía (1908-1912) la Misión Naval francesa continuó en labores, aumentando el número de sus miembros. Es

entonces cuando otro oficial francés, el teniente de Navío José A. Theron, se hace cargo de la dirección de la Escuela Naval, determinando pronto su traslado a tierra, estableciéndose inicialmente en el distrito de Bellavista. Por otro lado, se envió a varios Oficiales a seguir estudios de perfeccionamiento en Argentina, Estados Unidos, España, Francia e Inglaterra.

Dicha misión concentró su accionar en el Estado Mayor y en la Escuela Naval, produciendo algunos cambios importantes en la organización y en la formación naval. Por esta época, y con marcada influencia de la misión naval, fue la adquisición en Francia de los sumergibles Teniente Palacios y Teniente Ferré, primeras naves de su tipo en Sudamérica, y el cazatorpedero Teniente Rodríguez, que sería el primer buque peruano propulsado por turbinas a vapor. Mención especial merece la cuestionable y frustrada adquisición del crucero acorazado Comandante Aguirre, buque que obsoleto al momento de su compra en 1911, no llegaría al Perú al no haberse concluido los pagos por decisión del Gobierno peruano en 1914.

### **MISIÓN**

Administrar el Personal de la Marina de Guerra del Perú, con el fin de satisfacer adecuada y oportunamente las necesidades del Instituto.

La Dirección de Administración de Personal ejecuta acciones administrativas referentes a las Plantas Orgánicas de las Unidades y Dependencias de la Marina de Guerra del Perú, distribución del Personal, cambios de colocación, traslados, cambios de situación, reconocimiento de goces y derechos, ascensos, condecoraciones, pensiones y otras que determine la Dirección General de Personal de la Marina.

- **Funciones Generales de La Dirección de Administración de Personal de La Marina**

- a. Proveer las necesidades de Personal de la Marina de Guerra del Perú, teniendo como base el Planeamiento de Personal elaborado y emitido por el Estado Mayor General de la Marina, proponiendo los incrementos que sean necesarios.
- b. Efectuar los procesos de incorporación del Personal Superior, Subalterno y Civil según las necesidades de la Marina de Guerra del Perú, mediante nombramiento, contratación, asimilación y otras formas o modalidades de ingreso.
- c. Proponer la distribución del Personal teniendo en cuenta las Plantas Orgánicas Aprobadas, los Efectivos Actuales y las necesidades del Instituto.

- d. Llevar a cabo la selección y otorgamiento de efectividad del Personal Asimilado, de acuerdo a las disposiciones vigentes.
- e. Colaborar en los Procesos de Ascenso del Personal Superior, Subalterno y Civil, de acuerdo a las disposiciones vigentes.
- f. Controlar los registros del Personal Superior, Subalterno y Civil de la Marina de Guerra del Perú.
- g. Controlar el proceso de calificación de notas y conceptos de todo el Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- h. Controlar el movimiento de Personal de la Marina de Guerra del Perú en lo referente a comisiones, hospitalización, permisos, vacaciones, licencias, y otros.
- i. Expedir las Resoluciones Directorales de carácter administrativo facultado en materia de las diferentes acciones que se disponga al Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- j. Controlar el otorgamiento de condecoraciones, según reglamentos vigentes que ejecuta la Marina de Guerra del Perú.
- k. Ejecutar los procedimientos para funerales del Personal Naval.

l. Proporcionar y controlar la información para la confección de Escalafones del Personal Superior, Subalterno y Civil de la Marina de Guerra del Perú.

m. Controlar el otorgamiento de pensiones al Personal Superior, Subalterno y Civil de la Marina de Guerra del Perú.

n. Mantener información actualizada de los aspectos que afectan la moral del Personal, asesorando al Director General de Personal respecto a las acciones que se deberán tomar para subsanarlas.

- **Funciones de los Departamentos y Oficinas de la Dirección de Administración de Personal de la Marina**

**Departamento de Reservas Navales y Movilización**

Organizar y administrar a la Reserva de Personal en forma permanente e integral velando por su capacitación, con el fin de proporcionar personal de reserva calificado para complementar los Cuadros Orgánicos de la Marina de Guerra del Perú, requerido para la movilización inmediata en caso de Emergencia Nacional o cuando la Ley lo autorice, así como efectuar la emisión de Tarjetas de Identidad del Personal Naval y Civil en situación de Actividad y Retiro y familiares con

derecho adquirido; entre otras que le asigne el Director de Administración de Personal.

### **Funciones del Departamento de Personal Superior**

Desarrollar actividades concernientes a la administración de Personal Superior; y las que le asigne el Director de Administración de Personal, relacionadas con la naturaleza del Departamento

### **Funciones del Departamento de Personal Subalterno**

Desarrollar actividades concernientes a la administración de Personal Subalterno; y las que le asigne el Director de Administración de Personal, relacionadas con la naturaleza del Departamento.

### **Funciones del Departamento de Personal Civil**

Desarrollar las actividades relacionadas con la administración de Personal Civil de la Marina de Guerra del Perú, efectuando su incorporación y distribución a las Unidades y Dependencias; controlando su movimiento como licencias, vacaciones, traslados, destacados y ceses por las diferentes causales, así como desarrollar los procesos promocionales de ascenso, reclasificación y designación de funcionarios.

## **Funciones de la Oficina General de Administración**

Formular las Planillas de Pago de Remuneraciones, Pensiones, Propinas y otros, considerando el pago de Transferencia al IPSS, SNP., Caja de Pensiones Militar Policial y otros, así como las solicitudes de descuentos gestionados por las Entidades Crediticias autorizadas, del mismo modo gestionar la asignación de pasajes, pago de viáticos al Personal Naval en comisión del servicio, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, así como de pasaportes y visas.

Formular las Rendiciones de Cuenta por los Anticipos otorgados a las Unidades, Dependencias y Agregadurías Navales para la Certificación correspondiente ante la Dirección General de Economía, así como gestionar ante la citada Dirección General la transferencia de fondos a UU.DD. por concepto de Estímulo a la Permanencia Voluntaria.

Asesorar al Director de Administración de Personal, sobre política de Remuneraciones y Pensiones del Personal.

## **Funciones del Departamento de Expedientes y Pensiones**

Tramitar los expedientes para el otorgamiento de pensiones, compensaciones y demás beneficios

que correspondan al Personal Militar y Civil del Instituto así como a sus deudos en caso de fallecimiento, formulando para tal efecto Proyectos de Resolución.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

El clima organizacional desde que despertó el interés por parte de los estudiosos, ha sido llamado de diferentes maneras ambiente, atmósfera, entre otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.<sup>57</sup>

El clima organizacional es de gran importancia en la actualidad, ya que se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una

---

<sup>57</sup> Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. El clima organizacional. que es y como analizarlo.

organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **2.1.3.1 Problema General**

¿De qué manera los factores de la Satisfacción Laboral influyen en el Clima Organizacional de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú?

#### **2.1.3.2 Problemas Secundarios**

a) ¿De qué manera el sistema de recompensas justas influye en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú?

- b) ¿De qué manera las condiciones favorables de trabajo influye en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú?
- c) ¿De qué manera los factores de la Satisfacción Laboral influyen en las expectativas de éxito del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú?
- d) ¿De qué manera los factores de la Satisfacción Laboral influyen en el desarrollo de capacidades del Personal Civil de la Dirección de Administración del Personal de la Marina de Guerra del Perú?
- e) ¿De qué manera los factores de la Satisfacción Laboral influyen en el manejo de los conflictos interpersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú?
- f) ¿De qué manera los factores de la Satisfacción Laboral influyen en el manejo de los conflictos intrapersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú?

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

### **2.2.1 Finalidad**

La presente investigación tiene por finalidad determinar la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

### **2.2.2 Objetivo General**

Determinar la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

#### **2.2.2.1 Objetivos Específicos**

- a) Establecer la influencia del sistema de recompensas justas en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- b) Establecer la influencia de las condiciones favorables de trabajo en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

- c) Establecer la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en las expectativas de éxito del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- d) Establecer la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el desarrollo de capacidades del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- e) Establecer la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el manejo de los conflictos interpersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- f) Establecer la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el manejo de los conflictos intrapersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

### **2.2.3 Delimitación de la Investigación**

- a) **Delimitación Temporal:** La investigación estuvo delimitada al año julio 2015 - julio 2016.
- b) **Delimitación Espacial:** Se realizó en la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

c) **Delimitación Conceptual:** Factores de la Satisfacción Laboral influyen en el Clima Organizacional.

#### 2.2.4 Justificación e Importancia

La investigación se justifica:

- **Relevancia Teórica:** La influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú., a través de su actual gestión se ha impuesto mejorar su Clima Laboral, Institucional u Organizacional a través de una adecuada implementación de la Satisfacción Laboral que posibilite obtener un diagnóstico de esta área de personal con la finalidad de mejorar el ambiente laboral generando mayor confianza y respeto.

El Clima Laboral de una organización es un elemento clave para incrementar la producción y productividad. En este caso si el ambiente laboral de la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú., no es favorable o es negativo se genera conflictos en el entorno laboral que producirán tardanzas, mayores inasistencias y renuncias. Asimismo, se presentará el desinterés, la desmotivación, la indiferencia, etcétera; lo que a mediano o largo plazo redundará en la productividad del trabajador.

- **Relevancia Práctica:** Se propone determinar como la Satisfacción Laboral puede mejorar el Clima Laboral en la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú. Para alcanzar elevados niveles de productividad y calidad en el entorno laboral.
- **Relevancia Metodológica:** Para lograr los objetivos de estudio establecidos, anteriormente, se apela a la utilización de técnicas de investigación como: la Observación participante, la Revisión de bibliografía actualizada y a la Encuesta. Con lo cual se puede conocer en qué medida la Satisfacción Laboral incide en el Clima Laboral de la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú. Asimismo, se podría alcanzar los objetivos de eficacia y eficiencia de esta Oficina, la motivación de su personal, mejorar las relaciones interpersonales, la cooperación y toma de decisiones que caracterizan y definen el clima de la organización.

## 2.3 Hipótesis y Variables

### 2.3.1 Supuestos Teóricos

#### Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.<sup>58</sup>

La satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) se trata de la actitud relacionada con el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación. Aunque el estudio sistemático de su naturaleza y sus causas comienzan recién en la década de los treinta, algunos autores ya habían estudiado diversas actitudes de los empleados frente a diferentes aspectos del trabajo. Por ejemplo, el problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse. A continuación de éste, se investigaron asuntos como las horas de trabajo y los descansos.<sup>59</sup>

La satisfacción en el trabajo es la actitud general que desarrolla la persona hacia el trabajo.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora Cartolan EIRL. Pp. 89

<sup>59</sup> Peiró, J.M. (2000). Psicología de la Organización. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. Pp. 170.

<sup>60</sup> Xin, M. y MacMillan, R. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Research*, pp. 39

## **Clima organizacional**

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.<sup>61</sup>

La importancia radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. En gran orden estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

El clima Organizacional está referido al ambiente de trabajo propio, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

---

<sup>61</sup> Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 - 656.

- Los factores que influyen en la satisfacción laboral son:
  - **Satisfacción del trabajo:** es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.<sup>62</sup>
  - **Autoestima:** La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.
  - **Trabajo en Equipo:** Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros,
  - **Capacitación del Trabajador:** Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Davis, K. y Newstrom, J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mac Graw - Hill Interamericana S.A. México. pp. 203

<sup>63</sup> Drovett, S. (1992) Dicersión de la Salud. Editorial Maechi. Buenos Aires. Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998) Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. México. Pp. 4

## **2.3.2 Hipótesis General y Específicas**

### **2.3.2.1 Hipótesis General**

Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a) El sistema de recompensas justas influye positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- b) Las condiciones favorables de trabajo influyen positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- c) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en las expectativas de éxito del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- d) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el desarrollo de capacidades del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

- e) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el manejo de los conflictos interpersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
  
- f) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el manejo de los conflictos intrapersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

### **2.3.3 Variables e Indicadores**

#### **2.3.3.1 Identificación de las Variables**

##### **Variable Independiente (VI)**

Los factores de la Satisfacción Laboral

##### **Variable Dependiente (VD)**

Clima Organizacional

### 2.3.3.2 Definición Operacional de las Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VI:</b>  Los factores de la Satisfacción Laboral	Recompensas Justas         Condiciones Favorables de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento por calificaciones</li> <li>• Horas de trabajo extras</li> <li>• Bonos en producción</li> <li>• Bonos individuales</li> <li>• Comisiones</li> <li>• Dictado de clases</li> <li>• Compensación por investigaciones</li>   <li>• Pagos puntuales</li> <li>• Seguros de Salud</li> <li>• Vacaciones adecuadas</li> <li>• Turnos de trabajo</li> <li>• Horas extra</li> <li>• Capacitaciones internas</li> <li>• Capacitaciones en el extranjero</li> <li>• Ambiente del trabajo</li> </ul>
<b>VD:</b>  Clima Organizacional	Expectativas de Éxito         Desarrollo de capacidades         Conflictos Interpersonales         Conflicto Intrapersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del usuario</li> <li>• Satisfacción de los superiores</li> <li>• Asistencia puntualidad</li> <li>• Cargo que desempeña</li>   <li>• Capacidad de reportar actividades</li> <li>• Comunicación adecuada</li> <li>• Conocimiento de las normas</li> <li>• Metas logradas</li> <li>• Investigaciones</li>   <li>• Autorrealización</li> <li>• Tolerancia</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Logros personales</li>   <li>• Políticas que se empelan</li> <li>• Remuneraciones salarios</li> <li>• Beneficios</li> </ul>

## **Capítulo III:**

### **Método, Técnicas e Instrumentos**

#### **3.1 Población y Muestra**

##### **3.1.1 Población**

La población estuvo constituida por 127 empleados civiles del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

Considerando que la población fue pequeña, y dada la facilidad para acceder y aplicar los instrumentos se vio por conveniente trabajar con toda la población y no calcular el tamaño de la muestra.

#### **3.2 Método y Diseño de la Investigación**

##### **3.2.1 Método de Investigación**

La investigación aplicó básicamente los métodos deductivo, inductivo y descriptivo de las variables.

##### **3.2.2 Diseño de Investigación**

El diseño corresponde a la investigación no experimental, es decir no se manipula ninguna variable.

**Diseño específico es el siguiente:**

**M-O<sub>x</sub>r<sub>y</sub>**

**Donde:**

M	=	Muestra
O	=	Observación
x	=	Los factores de la Satisfacción Laboral
y	=	Clima Organizacional
r	=	Relación entre las variables

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.3.1 Técnicas de Recolección de Datos**

Las principales técnicas a utilizadas fueron:

- a) Técnicas de Recolección de Información Indirecta.- Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- b) Técnicas de Recolección de Información Directa.- Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, al mismo tiempo también se aplicó técnicas de

entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.

c) Técnicas de Muestreo

- Muestreo aleatorio simple
- Determinación del tamaño de la muestra.

### **3.3.2 Instrumentos**

El principal instrumento que se utilizó es la encuesta que se realizara del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

## **3.4 Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de datos se siguió el siguiente procedimiento:

- Cálculo de las frecuencias
- Cálculo de los puntajes obtenidos
- Gráficos respectivos.

## **3.5 Prueba de la Hipótesis**

La prueba de la hipótesis se ha realizado con la prueba chi cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

## **Capítulo IV:**

### **Presentación, Análisis de los Resultados**

#### **4.1 Presentación de Resultados**

En esta parte del trabajo, se han plasmado los resultados de la encuesta aplicada a empleados civiles de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú. Los resultados hallados, se han presentado en cuadros y gráficos, complementados a través de su debida interpretación y comentario. Luego se procedió a realizar la contrastación de las hipótesis, la discusión de los resultados y las conclusiones y recomendaciones.

**Resultados de la encuesta aplicada:**

**CUADRO N° 01**

<b>Respuestas</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Definitivamente si	80	63%
Probablemente si	21	17%
Probablemente no	15	12%
Definitivamente no	11	9%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

**GRÁFICO N° 01**



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la pregunta si es que es importante que dentro de una organización se evalúen en forma continua los factores de Satisfacción Laboral, el 63% respondió que definitivamente si, el 17% respondió que probablemente sí, el 12% respondió que probablemente no y el 9% respondió que definitivamente no.

## CUADRO N° 02

### SISTEMA DE RECOMPENSAS JUSTAS

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	66	52%
Probablemente si	21	17%
Probablemente no	16	13%
Definitivamente no	24	19%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

## GRÁFICO N° 02



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la interrogante si es que dentro de una organización debe existir un sistema de recompensas Justas y acordes a la realidad de los trabajadores, el 52% respondió que definitivamente si, el 17% respondió que probablemente sí, el 13% respondió que probablemente no y el 19% respondió que definitivamente no.

### CUADRO N° 03

#### ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Respuestas	N°	%
Aumento de calificaciones	10	8%
Horas de trabajo extras	8	6%
Bonos de producción	9	7%
Bonos individuales	24	19%
Comisiones	76	60%
Dictados de clases	0	0%
Compensación por investigaciones	0	0%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

### GRÁFICO N° 03



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la pregunta de cuál es el aspecto que el jefe de Recursos Humanos debe tener en cuenta para alcanzar la satisfacción del Recurso Humano dentro de una organización, el 8% respondió que es el aumento por calificaciones, el 6% respondió que son las horas de trabajo extras, el 7% respondió que son los bonos en producción, el 19% respondió que son los bonos individuales, el 60% respondió que son las comisiones, el 0% respondió que son por el dictado de clases y el otro 0% respondió que es por la compensación por investigaciones.

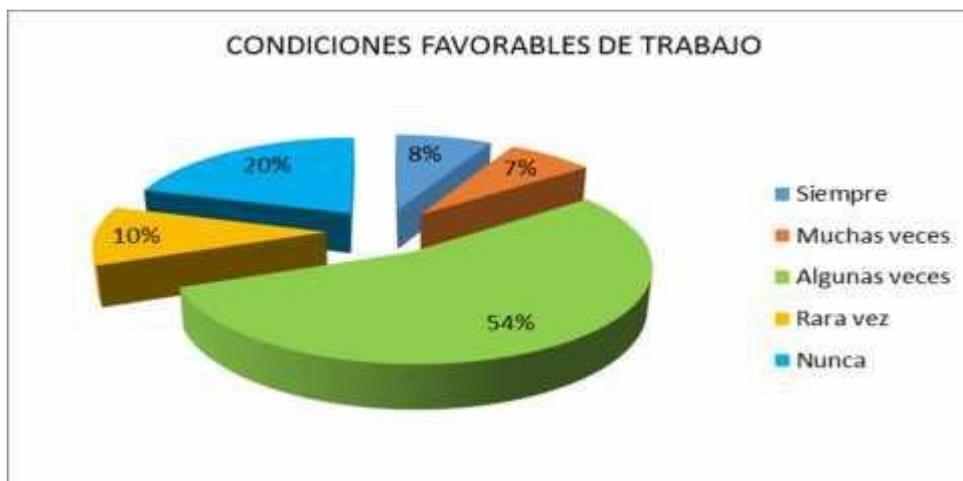
#### CUADRO N° 04

#### CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO

Respuestas	N°	%
Siempre	10	8%
Muchas veces	9	7%
Algunas veces	69	54%
Rara vez	13	10%
Nunca	26	20%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

#### GRÁFICO N° 04



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la pregunta de en qué frecuencia dentro de su organización, los encargados de recursos humanos velan por mantener las condiciones favorables en el trabajo, el 8% respondió que siempre, el 7% respondió que muchas veces, el 54% respondió que algunas veces, el 10% respondió que rara vez y el 20% respondió que nunca.

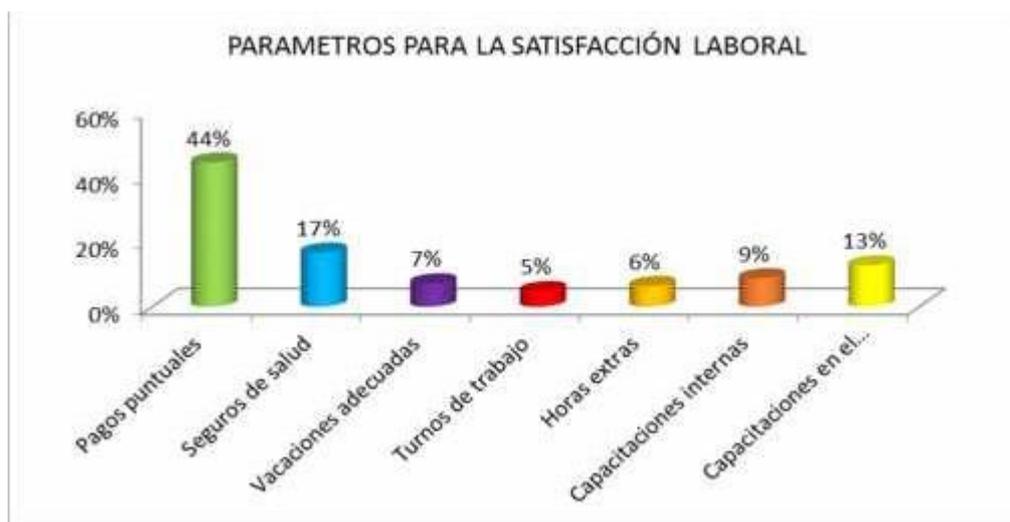
## CUADRO N° 05

### PARAMETROS PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL

Respuestas	N°	%
Pagos puntuales	56	44%
Seguros de salud	21	17%
Vacaciones adecuadas	9	7%
Turnos de trabajo	6	5%
Horas extras	8	6%
Capacitaciones internas	11	9%
Capacitaciones en el extranjero	16	13%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

## GRÁFICO N° 05



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la pregunta de qué parámetros considera usted que se debe tener en cuenta para poder lograr la satisfacción de los trabajadores dentro de una organización, el 44% respondió que son los pagos puntuales, el 17% respondió que son los seguros de salud, el 7% respondió que son las vacaciones adecuadas, el 5% respondió que son los turnos de trabajo, el 6% respondió que son los las horas extras, el 11% respondió que son las capacitaciones internas y el 16% respondió que son las capacitaciones en el extranjero.

## CUADRO N° 06

### IMPORTANCIA DEL ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO

Respuestas	N°	%
Muy importante	80	63%
Importante	21	17%
Poco importante	16	13%
Nada importante	10	8%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

## GRÁFICO N° 06



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la pregunta de qué tan importante es mantener un adecuado ambiente de trabajo para alcanzar la satisfacción de los trabajadores de una organización, el 63% respondió que muy importante, el 17% respondió que importante, el 13% respondió que poco importante y el 8% respondió que nada importante.

## CUADRO N° 07

### CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	92	72%
Probablemente si	20	16%
Probablemente no	9	7%
Definitivamente no	6	5%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

## GRÁFICO N° 07



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la pregunta si es que un buen clima organizacional va permitir la satisfacción de los trabajadores dentro de una organización, el 72% respondió que definitivamente si, el 16% respondió que probablemente sí, el 7% respondió que probablemente no y el 5% respondió que definitivamente no.

## CUADRO N° 08

### EXPECTATIVAS DE ÉXITO

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	66	52%
Probablemente si	21	17%
Probablemente no	14	11%
Definitivamente no	26	20%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

## GRÁFICO N° 08



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la pregunta si es que a través de la satisfacción laboral se va alcanzar mejores expectativas de éxito dentro de una organización, el 52% respondió que definitivamente si, el 17% respondió que probablemente sí, el 11% respondió que probablemente no y el 20% respondió que definitivamente no.

## CUADRO N° 09

### LOGROS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

Respuestas	N°	%
Satisfacción del usuario	65	51%
Satisfacción de los superiores	31	24%
Asistencia y puntualidad	16	13%
Esmero en el cargo que desempeña	15	12%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

## GRÁFICO N° 09



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

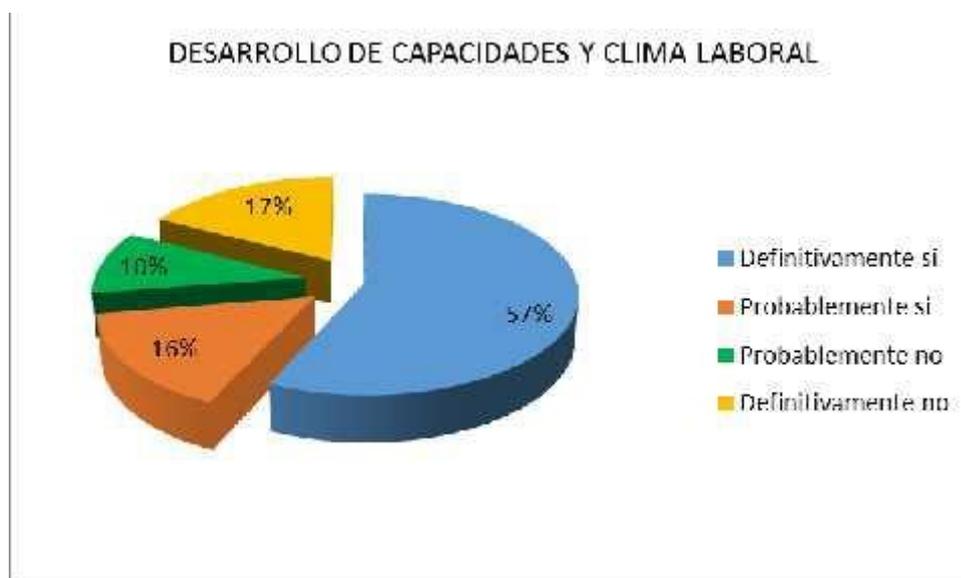
A la pregunta de qué logros se va alcanzar a través de la Satisfacción laboral de los trabajadores de una organización, el 51% respondió que la satisfacción del usuario, el 24% respondió que es la satisfacción de los superiores, el 13% respondió que es la asistencia y puntualidad y el 12% respondió que el esmero en el cargo que desempeña.

## CUADRO N° 10

### DESARROLLO DE CAPACIDADES Y CLIMA LABORAL

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	72	57%
Probablemente si	20	16%
Probablemente no	13	10%
Definitivamente no	22	17%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

## GRÁFICO N° 10



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la interrogante si es que el desarrollo de capacidades se logra a través de la existencia de un buen clima laboral, el 57% respondió que definitivamente si, el 16% respondió que Probablemente sí, el 10% respondió que probablemente no y el 17% respondió que definitivamente no.

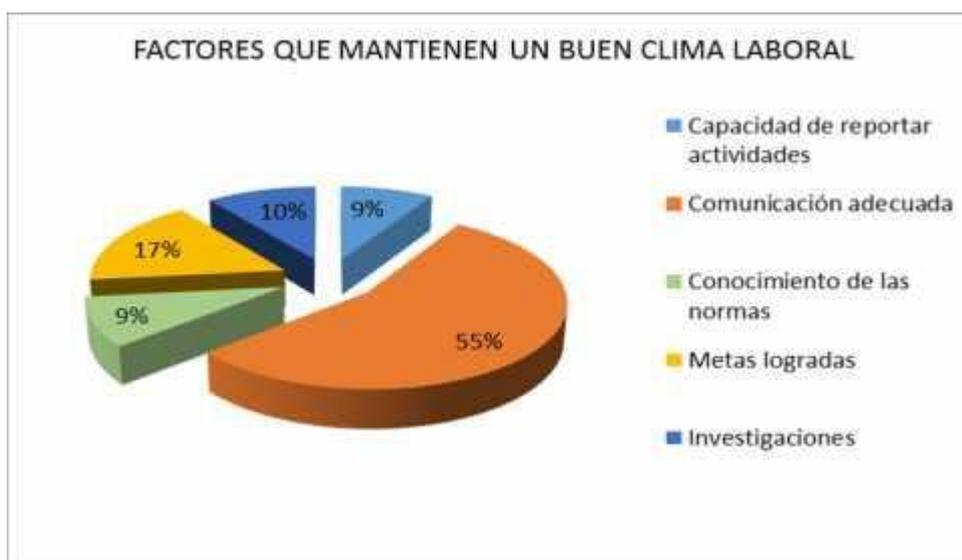
### CUADRO N° 11

#### FACTORES QUE MANTIENEN UN BUEN CLIMA LABORAL

Respuestas	N°	%
Capacidad de reportar actividades	11	9%
Comunicación adecuada	70	55%
Conocimiento de las normas	12	9%
Metas logradas	21	17%
Investigaciones	13	10%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

### GRÁFICO N° 11



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

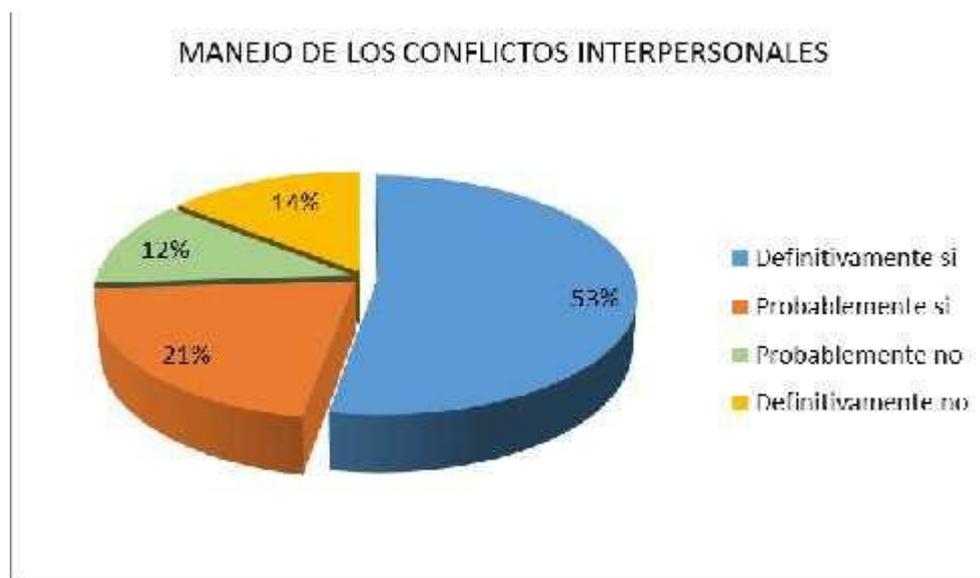
A la interrogante de que factores se deben tener en cuenta para mantener un buen clima laboral dentro de una organización, el 9% respondió que la capacidad de reportar actividades, el 55% respondió que la comunicación adecuada, el 9% respondió que los conocimiento de las normas, el 17% respondió que las metas logradas y el 10% respondió que las investigaciones.

**CUADRO N° 12**  
**MANEJO DE LOS CONFLICTOS**  
**INTERPERSONALES**

<b>Respuestas</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Definitivamente si	67	53%
Probablemente si	27	21%
Probablemente no	15	12%
Definitivamente no	18	14%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

**GRÁFICO N° 12**



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la pregunta si es que es importante que dentro de una organización exista un buen manejo de conflictos interpersonales, el 53% respondió que definitivamente si, el 21% respondió que probablemente sí, el 12% respondió que probablemente no y el 14% respondió que definitivamente no.

**CUADRO N° 13**  
**LOGROS QUE BUSCAN ALCANZAR LOS**  
**TRABAJADORES**

<b>Respuestas</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Autorrealización	66	52%
Tolerancia	19	15%
Responsabilidad	26	20%
Logros personales	16	13%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

**GRÁFICO N° 13**



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la pregunta de qué logros buscan alcanzar los trabajadores dentro de su organización, el 52% respondió que la autorrealización, el 15% respondió que la tolerancia, el 20% respondió que la responsabilidad y el 13% respondió que los logros personales.

## CUADRO N° 14

### MANEJO DE LOS CONFLICTOS INTRAPERSONALES

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	75	59%
Probablemente si	22	17%
Probablemente no	11	9%
Definitivamente no	19	15%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

## GRÁFICO N° 14



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la interrogante si es que es importante que dentro de una organización exista un buen manejo de los conflictos intrapersonales, el 59% respondió que definitivamente si, el 17% respondió que probablemente sí, el 9% respondió que probablemente no y el 15% respondió que definitivamente no.

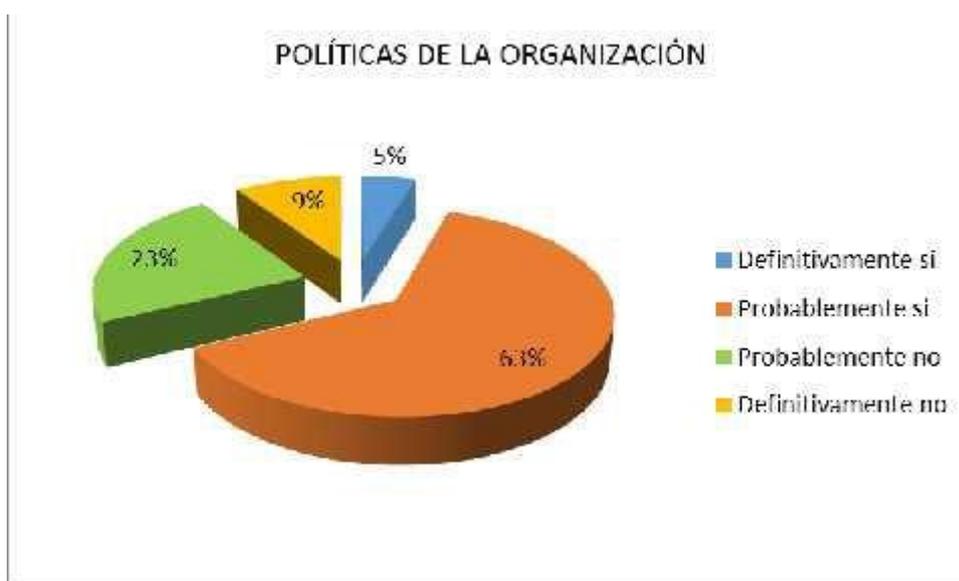
CUADRO N° 15

POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	6	5%
Probablemente si	80	63%
Probablemente no	29	23%
Definitivamente no	12	9%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

GRÁFICO N° 15



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la interrogante si es que las políticas que se emplean dentro de una organización son las causantes de la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores, el 5% respondió que definitivamente si, el 63% respondió que probablemente sí, el 23% respondió que probablemente no y el 9% respondió que definitivamente no.

## CUADRO N° 16

### REMUNERACIÓN

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	78	61%
Probablemente si	21	17%
Probablemente no	12	9%
Definitivamente no	16	13%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

## GRÁFICO N° 16



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la interrogante si es que las remuneraciones/salarios son elementos indispensables para alcanzar la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de una organización, el 61% respondió que definitivamente si, el 17% respondió que probablemente sí, el 9% respondió que probablemente no y el 13% respondió que definitivamente no.

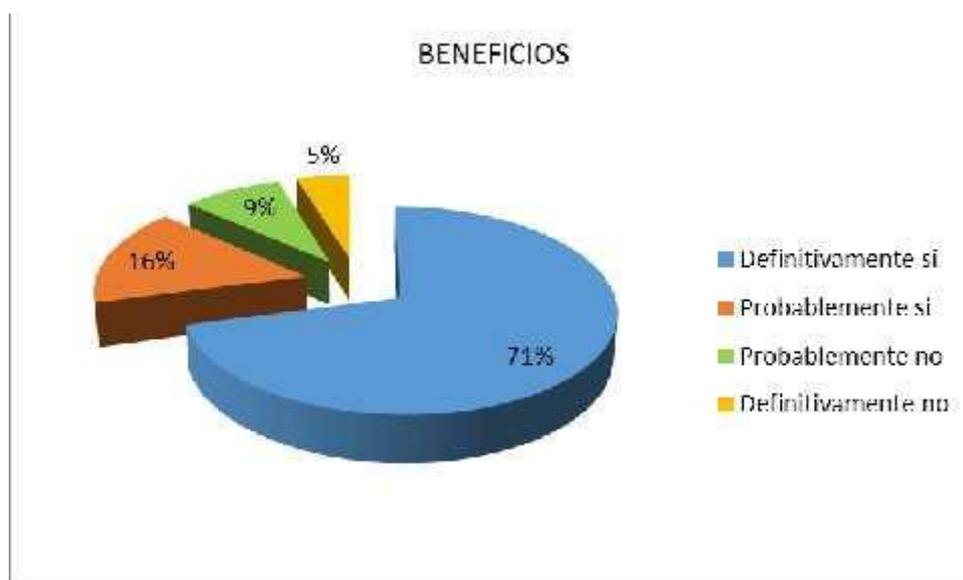
## CUADRO N° 17

### BENEFICIOS

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	90	71%
Probablemente si	20	16%
Probablemente no	11	9%
Definitivamente no	6	5%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

## GRÁFICO N° 17



Fuente: Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

A la pregunta si es que los beneficios que se otorguen a los trabajadores van a influir en la satisfacción de estos, el 71% respondió que definitivamente si, el 16% respondió que probablemente sí, el 9% respondió que probablemente no y el 5% respondió que definitivamente no.

## 4.2 Contrastación de las Hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba chi cuadrada tal como se muestra a continuación:

### Planteamiento de la hipótesis 1

H1: El sistema de recompensas justas influye positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

H0: El sistema de recompensas justas no influye positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

Frecuencias observadas

Sistema de recompensas justas	Clima organizacional				Total
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	53	11	2	0	66
Probablemente si	15	3	1	2	21
Probablemente no	12	3	1	0	16
Definitivamente no	12	3	5	4	24
<b>Total</b>	92	20	9	6	127

Frecuencias esperadas

Sistema de recompensas justas	Clima organizacional				Total
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	47,81	10,39	4,68	3,12	66,00
Probablemente si	15,21	3,31	1,49	0,99	21,00
Probablemente no	11,59	2,52	1,13	0,76	16,00
Definitivamente no	17,39	3,78	1,70	1,13	24,00
<b>Total</b>	92,00	20,00	9,00	6,00	127,00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

- 2) Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

- 3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) = 3$  grados de libertad.

- 4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

- 5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91.

- 6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 22.82$$

- 7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que  $22.82 > 16.91$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

## 8) Conclusión

El sistema de recompensas justas influye positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

### Planteamiento de la hipótesis 2

H2: Las condiciones favorables de trabajo influyen positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

H0: Las condiciones favorables de trabajo no influyen positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

#### Frecuencias observadas

<b>Condiciones favorables de trabajo</b>	<b>Clima organizacional</b>				<b>Total</b>
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Siempre	7	2	1	0	10
Muchas veces	7	1	1	0	9
Algunas veces	53	11	1	4	69
Rara vez	9	2	1	1	13
Nunca	16	4	5	1	26
Total	92	20	9	6	127

#### Frecuencias esperadas

<b>Condiciones favorables de trabajo</b>	<b>Clima organizacional</b>				<b>Total</b>
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Siempre	7,24	1,57	0,71	0,47	10,00
Muchas veces	6,52	1,42	0,64	0,43	9,00
Algunas veces	49,98	10,87	4,89	3,26	69,00
Rara vez	9,42	2,05	0,92	0,61	13,00
Nunca	18,83	4,09	1,84	1,23	26,00
Total	92,00	20,00	9,00	6,00	127,00

1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

- 2) Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

- 3) Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(5 - 1) (4 - 1) = 12$  grados.

- 4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

- 5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 21.026.

- 6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 44.45$$

- 7) Decisión Estadística

Dado que  $49.02 > 21.026$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

## 8) Conclusión

Las condiciones favorables de trabajo influyen positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

### Planteamiento de la hipótesis 3

H3: Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en las expectativas de éxito del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

H0: Los factores de la Satisfacción Laboral no influyen positivamente en las expectativas de éxito del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

Frecuencias observadas

<b>Factores de satisfacción laboral</b>	<b>Expectativas de éxito</b>				<b>Total</b>
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	48	13	9	10	80
Probablemente si	3	3	2	13	21
Probablemente no	9	2	2	2	15
Definitivamente no	6	3	1	1	11
Total	66	21	14	26	127

Frecuencias esperadas

<b>Factores de satisfacción laboral</b>	<b>Expectativas de éxito</b>				<b>Total</b>
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	41,57	13,23	8,82	16,38	80,00
Probablemente si	10,91	3,47	2,31	4,30	21,00
Probablemente no	7,80	2,48	1,65	3,07	15,00
Definitivamente no	5,72	1,82	1,21	2,25	11,00
Total	66,00	21,00	14,00	26,00	127,00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4-1) = 09$  grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 29.18$$

7. Decisión Estadística

Dado que  $29.18 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

## 8. Conclusión

Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en las expectativas de éxito del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

### Planteamiento de la hipótesis 4

H4: Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el desarrollo de capacidades del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

H0: Los factores de la Satisfacción Laboral no influyen positivamente en el desarrollo de capacidades del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

Frecuencias observadas

<b>Factores de satisfacción laboral</b>	<b>Desarrollo de capacidades del personal</b>				<b>Total</b>
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	50	13	8	9	80
Probablemente si	13	3	2	3	21
Probablemente no	9	2	2	2	15
Definitivamente no	0	2	1	8	11
Total	72	20	13	22	127

Frecuencias esperadas

<b>Factores de satisfacción laboral</b>	<b>Desarrollo de capacidades del personal</b>				<b>Total</b>
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	45,35	12,60	8,19	13,86	80,00
Probablemente si	11,91	3,31	2,15	3,64	21,00
Probablemente no	8,50	2,36	1,54	2,60	15,00
Definitivamente no	6,24	1,73	1,13	1,91	11,00
Total	72,00	20,00	13,00	22,00	127,00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4-1) = 09$  grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 28.59$$

7. Decisión Estadística

Dado que  $28.59 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

## 8. Conclusión

Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el desarrollo de capacidades del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú

### Planteamiento de la hipótesis 5

H1: Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el manejo de los conflictos interpersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

H0: Los factores de la Satisfacción Laboral no influyen positivamente en el manejo de los conflictos interpersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

Frecuencias observadas

<b>Factores de satisfacción laboral</b>	<b>Conflictos interpersonales</b>				<b>Total</b>
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	46	17	9	8	80
Probablemente si	12	4	2	3	21
Probablemente no	9	3	2	1	15
Definitivamente no	0	3	2	6	11
Total	67	27	15	18	127

Frecuencias esperadas

<b>Factores de satisfacción laboral</b>	<b>Conflictos interpersonales</b>				<b>Total</b>
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	42,20	17,01	9,45	11,34	80,00
Probablemente si	11,08	4,46	2,48	2,98	21,00
Probablemente no	7,91	3,19	1,77	2,13	15,00
Definitivamente no	5,80	2,34	1,30	1,56	11,00
Total	67,00	27,00	15,00	18,00	127,00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) = 09$  grados de libertad.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 21.37$$

7. Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que  $21.37 > 16.91$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

## 8. Conclusión

Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el manejo de los conflictos interpersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

### Planteamiento de la hipótesis 6

H1: Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el manejo de los conflictos intrapersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

H0: Los factores de la Satisfacción Laboral no influyen positivamente en el manejo de los conflictos intrapersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

#### Frecuencias observadas

<b>Factores de satisfacción laboral</b>	<b>Conflictos intrapersonales</b>				<b>Total</b>
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	53	14	7	6	80
Probablemente si	14	4	2	1	21
Probablemente no	1	3	1	10	15
Definitivamente no	7	1	1	2	11
Total	75	22	11	19	127

#### Frecuencias esperadas

<b>Factores de satisfacción laboral</b>	<b>Conflictos intrapersonales</b>				<b>Total</b>
	Def. si	Prob. Si	Prob. No	Def. no	
Definitivamente si	47,24	13,86	6,93	11,97	80,00
Probablemente si	12,40	3,64	1,82	3,14	21,00
Probablemente no	8,86	2,60	1,30	2,24	15,00
Definitivamente no	6,50	1,91	0,95	1,65	11,00
Total	75,00	22,00	11,00	19,00	127,00

### 1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

"O" = Frecuencia observada en cada celda

"E" = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1)$   $(4 - 1) = 09$  grados de libertad.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.91

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 39.86$$

7. Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que  $39.86 > 16.91$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

## 8. Conclusión

Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el manejo de los conflictos intrapersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

### 4.3 **Discusión de los Resultados**

El manejo de las actividades de servicios son de gran importancia en las operaciones de cualquier tipo de organización, sin embargo tienen un carácter propio cuando estas son eminentemente orientadas a espectros específicos como son de servicios estructurales y servicios operativos, esto debido a que organizaciones de dicho tipo han de funcionar eficientemente buscando objetivos de bien común, las cuales deben asignar sus recursos sobre una base sana, buscando eficiencia.

Comúnmente la organización describe interacciones fijando funciones, roles, jerarquías, planeamiento y el control de las actividades, las cuales contribuyen a la eficiente utilización de los recursos; tanto por el uso de factores productivos como a su productividad.

Conceptualmente lo definimos como:

Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos de carácter funcional.<sup>64</sup>

Cuando la actividad social es cumplida por el Estado como persona de derecho público, con el propósito de satisfacer determinadas necesidades colectivas, se llama actividad estatal, mientras que cuando es civil, se denomina actividad social privada o civil.

---

<sup>64</sup> Hicks, Herbert. Administración de Organizaciones. México. CECSA, 1996, pag. 128.

La actividad social y la actividad estatal surgen en la vida de los pueblos por un mismo principio generador, el principio de escasez u orden, mientras en la actividad económica el sujeto de la misma es el hombre como miembro de la unidad familiar o de las empresas; en la actividad social el sujeto siempre es el Estado o cualquier organización social.

Sin embargo existen autores teóricos que han permitido una apreciación más amplia de la organización en forma de una acumulación de conceptos acerca de cómo usar mejor los recursos organizacionales para facilitar el logro de metas de las empresas e instituciones como es la teoría clásica de la organización, siendo el teórico más representativo en dicho acervo acerca de la teoría organizacional Max Weber. Para este autor los principales esfuerzos a este nivel incluyen una serie de procedimientos y reglas bien configuradas y precisas de modo que establecen una jerarquía organizacional definida, así como relaciones principalmente impersonales que deberían existir entre los miembros de la organización.

Este autor, uso el termino burocracia para designar el sistema administrativo que contiene estos componentes, el confió en las bondades de la teoría burocrática, es decir del enfoque burocrático de la organización.<sup>65</sup> Ciertamente es que también se preocupó por los excesos que cometían los administradores cuando aplicaban la teoría de la burocracia para imponer un sistema rígido de organización, para ello estableció que un sistema burocrático tenía bondades, sobre todo por su carácter amplio o de aplicación en las grandes organizaciones.

---

<sup>65</sup> Certo, Samuel (2001) Administración moderna. México. Mc Graw Hill, 8va Edición, Colombia pag. 197.

Pero la burocracia de Weber fue objeto de críticas, como también fue criticada la teoría de los clásicos de la administración.

Estas, incidieron en la despreocupación de la variable humana en la organización. El aporte de la teoría clásica, más allá incluso del concepto de burocracia, se refiere a las siguientes consideraciones y tópicos:

- a. **La estructura de la organización.** Es decir los elementos de que se compone toda organización, independientemente de sus clases, dimensiones, funciones específicas, etc.
- b. **La amplitud del control.** Corresponde a la supervisión y evaluación como parte básica y funcional de la administración, la idea de control tiene una amplitud que debe definirse cuando se organizan y se proyectan con los elementos de una empresa o institución.
- c. **División del trabajo.** Donde cada uno de los elementos constitutivos de la organización realiza un trabajo determinado, lo cual - desde su organización - debe estar plenamente determinado.
- d. **Relaciones jerárquicas.** En toda organización se establecen relaciones jerárquicas, pues no todos los miembros tienen igual jerarquía; las distinciones entre unidades jerárquicas permiten que la organización cumpla con sus funciones para lo cual es creada.

- **FLUJOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Dentro del modernismo imperante en las organizaciones, los flujos importantes de la misma son cuatro:<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Chiavennato, Idalberto (2007) Administración de recursos humanos. México. Mc Graw Hill, 8va Edición pag. 216.

- a. El reconocimiento de la simultaneidad e interrelación de los flujos físicos de información, es decir orientar hacia donde viene y donde va el servicio, identificando la oferta y demanda de dichos servicios óptimos que requiere la sociedad.
- b. La interacción entre las decisiones principales y las restantes funciones de la administración. Si se quiere que la institución en general funcione eficazmente como un todo la responsabilidad asumida por los administradores deberán tener en cuenta la influencia de dichas decisiones sobre las actividades de: Investigación y desarrollo del servicio, de los sistemas de desarrollo, el planeamiento y el control y los requerimientos de personal, etc.
- c. En su interacción con el medio, la institución formula y representa mecanismos de aprendizaje y adaptación. Las funciones de planeamiento y control son parte del sistema de corrección y retroacción diseñado para la obtención de reacciones rápidas, ante los errores de cálculos y los cambios ambientales.
- d. Como los ejecutivos son, en definitiva, los responsables del diseño y de la operación de los sistemas de información y flujos físicos, también son los responsables de controlar la entidad en los principales centros de utilidad, y desde un punto de vista general su objetivo es contribuir a maximizar el valor de la institución como tal.

- **LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA**

El desarrollo de la organización, tomándola como un ente especializado de materializar el producto, el servicio realizado,

para nuestro estudio podemos tomarla desde varios ángulos a nivel teórico.

Un enfoque importante para el estudio es la conformada por la Teoría de la Motivación a partir de las Expectativas de Vroom, donde configura que el elemento esencial de esta teoría es que las personas se ven motivadas a llevar a cabo acciones para lograr alguna meta en la medida en que esperan que determinadas acciones de su parte le ayuden a lograr la meta.

En cierta forma se le considera vital, el cual contrasta con la teoría de Herzberg, aduciendo que dependen demasiado del contenido y del contexto de los papeles.

Vroom es uno de los autores que ofreció un enfoque de expectativas para comprender la motivación. Este autor sugiere que la motivación de una persona para actuar en algún momento está determinada por los valores que anticipa para los resultados (tanto negativos como positivos) de la acción, multiplicados estos valores por la fuerza de la expectativa de la persona respecto a la capacidad del resultado de alcanzar la meta deseada.

En otras palabras, este autor argumenta que la motivación es producto del valor que una persona anticipa para una acción y de la probabilidad que percibe de lograr sus metas.

Este esquema puede ser compartido por la teoría de las perspectivas organizacionales, donde entra a jugar parte primordial la organización medida como fuente de desarrollo, donde se trata de realizar distintas fases especializadas con el estudio y sobre todo con la investigación, como lo plantea Mitzbergh, en su libro Planeamiento Estratégico, El estudio

experimental, implica efectuar experimentos con los métodos actuales donde juega un papel importante la técnica y la tecnología empleada, donde la teoría de cambios inducidos y la programación tiene jerarquía para consolidar no solo validez a una acción sino, como innovación de un producto, que supera al antiguo.<sup>67</sup>

También el estudio tomara partes de la Teoría de Desarrollo Estratégico en las organizaciones burocráticas, donde la acción gerencial también puede relacionarse con el entrenamiento o educación continua, el cual es un proceso aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos.<sup>68</sup>

Esto significa que en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida relacionado a la cultura actualizada y el grado de compromiso, y que estas sólo pueden ser logradas a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la entidad.

- **EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

Peter Drucker<sup>69</sup> propone que el desempeño de un director o gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia (la habilidad para hacer las cosas correctas) y la eficiencia (la habilidad para hacerlas correctamente).

---

<sup>67</sup> Mitzbergh P. (2009) Planeamiento estratégico. Edit. Mc Graw Hill. México. Pág. 320

<sup>68</sup> Valle Raúl (1997) Gestión Estratégica de empresas. Edit. Addison Wesley. Pag.66

<sup>69</sup> Drucker Peter (1996) Administración de organizaciones. Edit. Mc Graw Hill. pag.32

De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario *The American Heritage* define estrategia como la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala.

El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración.

Por ejemplo, Alfred Chandler<sup>70</sup> definió estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma.

---

<sup>70</sup> Chandler Alfred (1998) *La administración por objetivos*. Edit. CECSA. México. Pag.66

De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como "un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. Como ha señalado Henry Mintzberg de McGill University, el enfoque de la planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional.

De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una organización intente o plantea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, **Mintzberg** ha definido estrategia como "un modelo en una corriente de decisiones o acciones"; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia intentada** (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente** (no planteada).

- **LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN Y LAS METAS**

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni

quiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Toda organización sueña con el éxito y con ello ganar el respeto y la admiración de los demás. Para que ello suceda, sin embargo, necesitamos establecer metas específicas, medibles y con fechas realísticamente alcanzables. Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones:

- a. Las metas proporcionan un sentido de dirección: sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.
- b. Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos: Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seleccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

- c. Las metas guían nuestros planes y decisiones: Las organizaciones se enfrentan a decisiones, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?
- d. Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso: Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan. La replantación, de hecho, en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización.

## Capítulo V:

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

- a) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- b) El sistema de recompensas justas influyen positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- c) Las condiciones favorables de trabajo influyen positivamente en el Clima Organizacional del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- d) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en las expectativas de éxito del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- e) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el desarrollo de capacidades del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

- f) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el manejo de los conflictos interpersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.
- g) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el manejo de los conflictos intrapersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.

## **5.2 Recomendaciones**

- a) Diseñar un modelo gestión que busque un adecuado Clima Organizacional y la Satisfacción plena del Personal Civil de la Dirección de Administración de la Marina de Guerra del Perú, pero para ello es necesario que exista unificación de criterios entre los directivos encargados del área de Recursos Humanos, lo cual garantizará el desarrollo eficiente de la organizacional.
- b) Es muy importante, hacer mención que el Clima Organizacional va garantizar la satisfacción de los trabajadores, pero para ello, debemos evaluar de manera constante e incidir en el control de las actividades del Personal Civil de la Dirección de Administración de la Marina de Guerra del Perú. Es decir, se

debe realizar un diagnóstico acerca de los aspectos internos y externos sobre el desempeño de los trabajadores y funcionalidad de la organización, teniendo en cuenta que dichas acciones van a repercutir en el desarrollo y la eficacia de la organización.

- c) Es fundamental que dentro de una organización como la Marina de Guerra del Perú, se busque contar con personal que se encuentre a gusto desarrollando sus funciones, pero para poder alcanzar lo antes mencionado, es fundamental que los directivos de la alta dirección, busquen implementar un sistema o modelo estratégico de gestión que interrelacione todos los mandos de conducción de dicho sistema, a fin de que exista una eficaz utilización de los recursos designados para esta institución, lo cual ayudará a mejorar las condiciones laborales del Recurso Humano.
  
- d) La satisfacción laboral, definitivamente es una estrategia que va a mejorar el funcionamiento de una organización, lográndose una mejor calidad de los servicios. Siendo necesario entonces, que las instituciones públicas en general, busquen mejorar el Clima Laboral de los trabajadores, lo cual permitirá el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

- e) Capacitar a los funcionarios y profesionales que tienen a su cargo el manejo del Personal Civil de la Dirección de Administración de la Marina de Guerra del Perú. Esto con la finalidad, que se apliquen las medidas necesarias para el mejoramiento del Clima Organizacional, lo cual garantizará el éxito de las organizaciones, así como el cumplimiento de las metas trazadas en el corto y largo plazo.
  
- f) Se ha podido observar que en la Marina de Guerra del Perú, se evidencia insatisfacción de los trabajadores. Esto debido al aumento de los desplazamientos y/o rotaciones, a la baja productividad, a la falta de equidad en las remuneraciones, a la ausencia de cooperación y solidaridad de los trabajadores, a los conflictos laborales y a la ausencia de pertenencia e identidad, entre otros. Siendo indispensable, que la oficina de personal, cuente con profesionales que fomenten el buen clima laboral, así como el trabajo en equipo y busque solucionar los conflictos laborales de la manera más pacífica y equitativa, buscando siempre garantizar la satisfacción de los trabajadores.
  
- g) Es muy importante que los trabajadores se sientan reconocidos y satisfechos con la labor que realizan, debiendo para ello los directivos encargados del manejo de los Recursos Humanos, capacitarlos; así como, brindarles un buen trato, buscando

reconocer su labor realizada y resaltar su importancia dentro de la institución, pero para ello, es necesario que se les proporcione a los trabajadores un buen clima organizacional. Esto con la finalidad que puedan desarrollar su inteligencia emocional, lo que hará en ellos personas más seguras y con ganas de seguir trabajando por su realización personal y laboral y con la debida identificación con la Institución en donde laboran.

## BIBLIOGRAFÍA

Beltrán J: Jesús M. (2000) "Indicadores de Gestión". Segunda edición. Bogotá, D.C: 3R editores.

Betzhold, Jorge E. (2006) Teorizaciones del Clima. Disponible en <http://betzhold.blogspot.com>.

Bouroncle Luque, Gino Guillermo (2009) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal de la Policía Nacional del Perú del Distrito de San Miguel (Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Escuela de Posgrado), Lima - Perú.

Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela.

Certo, Samuel (2001) Administración moderna. México. Mc Graw Hill, 8va Edición, Colombia.

Colvin, M. & Rutland, F. (2008) Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University.

Chandler Alfred (1998) La administración por objetivos. Edit. CECSA. México.

Chiavennato, Idalberto (2007) Administración de recursos humanos. México. Mc Graw Hill, 8va Edición.

Chiang Vega Margarita Et al (2010) Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral. Univ. Pontifica Comillas.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mac Graw - Hill Interamericana S.A. México.

Drovett, S. (1992) *Diversión de la Salud*. Editorial Maechi. Buenos Aires.  
Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998) *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. México.

Dessler, G. (2006) *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Pearson Educación.

De la Garza, E. (2007) *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*. Fondo de Cultura Económica.

Diccionario de Economía (2005) Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade.

Drucker Peter (1996) *Administración de organizaciones*. Edit. Mc Graw Hill.

Edgard H. Schein, (2000) "Behavioral Sciences for Management", en Joseph W. McGuire (Org.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Englewood Cliff, PrenticeHall, pp. 24-25.

Faria, F. (1995) *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores.

Fernández-Ríos, M. (Director) (1999) *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.

Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., Frink, D. D. (1998) *Toward a social context theory of human resource management-organizational effectiveness relationship*. *Human Resource Management Review*.

Flores, (2007) *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.* Tesis Maestría. UNMSAM.

Goncalves, A. (2000) Fundamentos del clima organizacional. El clima organizacional que es y como analizarlo.

González Galán, A. (2000) Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid; ESP: Universidad Complutense.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001) Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

Guillén, G. C. & Guil, B. R. (2000). Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. México: Ed. McGraw-Hill.

Hicks, Herbert (1996) Administración de Organizaciones. México. CECSA.

Huaraca Carhuaricra, Carlos (2008) Los Factores Motivacionales y el Desempeño del Personal del Centro de Salud de la Red Centro de Cerro de Pasco 2005 - 2006. UIGV.

Hernando Mariño (2005). Planeación Estratégica de la Calidad Total. 4ed. Bogotá- Colombia.

Ibáñez Machicao, M. (2007) Administración de recursos humanos en la empresa. Lima: Editorial San Marcos.

Litwin, G. & Stringer, R. (2004) Motivación y Clima Organizacional. Boston: Harvard.

Maslow. A. H. (1975) Motivación y personalidad. Barcelona. Sagitario.

Herzberg, F, Mausner, B Y Snyderman, B. (1967) The motivation to work. John Wiley, Nueva York.

Locke, E. A. (1991) "Purpose without consciousness: A contradiction" *Psychological Reports*.

Mitzbergh P. (2009) *Planeamiento estratégico*. Edit. Mc Graw Hill. México.

McClellan, D.C. (1989) *Estudio de la motivación Humana*. Madrid Narcea.

Ojeda Hernández, F. (2006) *Diccionario de administración de empresas*. Buenos Aires: Claridad.

Pacheco Inchaustegui Olenka (2015) *Motivación y Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos Estables de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega*. Tesis de Magister en Ejecutiva de Negocios (MBA). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Escuela de Posgrado.

Palma, S. (2005) *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora Cartolan EIRL.

Palafox de Anda, G (1995) *La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano*. Administración Hoy.

Páramo, P. (2004) *Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional*. Manuscrito no publicado. Chía: Universidad de La Sabana.

Peiró, J.M. (2000) *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.

Pérez Tenazoa Nestor Oswaldo & Rivera Cardozo Pedro Lito (2015) *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*. Tesis de maestría universidad nacional de la Amazonía Peruana - Iquitos - Perú.

Robbins (2004) *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación, México. Edición en español.

Robbins, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición.

Robbins, Stephen (1999) Comportamiento Organizacional. Ed. Mc Graw Hill. México.

Rodríguez, D. (2004) Diagnóstico Organizacional.: Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago. Séptima edición.

Sosa F., Ivett. (2004) Estudio del Clima organizacional en entidades turísticas. Trabajo de diploma. Facultad de psicología. Universidad de la Habana.

Stephen Robbins; Mary Coulter (2005) Administración, 8ª Edición, México, PEARSON Prentice Hall.

Stoner, James y otros (1999) Administración. Ed. Mc Graw Hill. México.

Stoner James A F.; R. Freeman Edward; Daniel R. Gilbert, JR. (1996) Administración, 6ª. Edición. México, PRENTICEHALL.

Silva, M. (1996) El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB. pp. 76.

Valle Raúl (1997) Gestión Estratégica de empresas. Edit. Addison Wesley.

Vroom, V. y DECI, E. (1999) Motivación y alta dirección. México: Trillas.

Weinert, Ansfried (1985) Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones. Herder, Barcelona.

Xin, M. y MacMillan, R. (1999) Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. Journal of Educational Research.

Yarce, Jorge. (2005) Construcción de Valores - 10 Pasos. Instituto Latinoamericano de Liderazgo, desarrollo humano y organizacional.

## **Páginas de Internet**

www.elprisma.com, octubre 2009

<http://definicion.de/conocimiento>

<http://www.encyclopediafinanciera.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.definicion.org>

<http://definicion.de/etica>

WWW.ABC.conceptos

<http://artianee.blogspot.com/2013/05/definicion-de-potencial.humano>

<http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores>

<https://www.marina.mil.pe/page/historianaval>

<https://www.marina.mil.pe/page/misionvision>

# **Anexos**



<p>c) ¿De qué manera los factores de la Satisfacción Laboral influyen en las expectativas de éxito del Personal Civil de la Dirección de Administración de la Marina de Guerra del Perú?</p>	<p>c) Establecer la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en las expectativas de éxito del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.</p>	<p>c) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en las expectativas de éxito del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.</p>			
<p>d) ¿De qué manera los factores de la Satisfacción Laboral influyen en el desarrollo de capacidades del Personal Civil de la Dirección de Administración de la Marina de Guerra del Perú?</p>	<p>d) Establecer la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el desarrollo de capacidades del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú</p>	<p>d) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el desarrollo de capacidades del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.</p>			
<p>e) ¿De qué manera los factores de la Satisfacción Laboral influyen en el manejo de los conflictos interpersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú?</p>	<p>e) Establecer la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el manejo de los conflictos interpersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.</p>	<p>e) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el manejo de los conflictos interpersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.</p>			
<p>f) ¿De qué manera los factores de la Satisfacción Laboral influyen en el manejo de los conflictos intrapersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú?</p>	<p>f) Establecer la influencia de los factores de la Satisfacción Laboral en el manejo de los conflictos intrapersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.</p>	<p>f) Los factores de la Satisfacción Laboral influyen positivamente en el manejo de los conflictos intrapersonales del Personal Civil de la Dirección de Administración de Personal de la Marina de Guerra del Perú.</p>			

## ENCUESTA

1. ¿Considera usted que es importante que dentro de una organización se evalúen en forma continua los factores de Satisfacción Laboral?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
2. ¿Considera usted que dentro de una organización debe existir un sistema de recompensas Justas y acordes a la realidad de los trabajadores?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
3. A su parecer ¿Cuál aspecto considera usted, que el jefe de Recursos Humanos debe tener en cuenta para alcanzar la satisfacción del Recurso Humano dentro de una organización?
  - a. Aumento por calificaciones
  - b. Horas de trabajo extras
  - c. Bonos en producción
  - d. Bonos individuales
  - e. Comisiones
  - f. Dictado de clases
  - g. Compensación por investigaciones

4. ¿Con que frecuencia considera usted que dentro de su organización, los encargados de recursos humanos velan por mantener las condiciones favorables en el trabajo?
  - a. Siempre
  - b. Muchas veces
  - c. Algunas veces
  - d. Rara vez
  - e. Nunca
  
5. ¿Qué parámetros considera usted que se debe tener en cuenta para poder lograr la satisfacción de los trabajadores dentro de una organización?
  - a. Pagos puntuales
  - b. Seguros de Salud
  - c. Vacaciones adecuadas
  - d. Turnos de trabajo
  - e. Horas extras
  - f. Capacitaciones internas
  - g. Capacitaciones en el extranjero
  
6. ¿Qué tan importante considera usted que es mantener un adecuado ambiente de trabajo para alcanzar la satisfacción de los trabajadores de una organización?
  - a. Muy importante
  - b. Importante
  - c. Poco importante
  - d. Nada importante

7. ¿Considera usted que un buen clima organizacional va permitir la satisfacción de los trabajadores dentro de una organización?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
8. ¿Considera usted que a través de la satisfacción laboral se va alcanzar mejores expectativas de éxito dentro de una organización?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
9. ¿Qué logros considera usted que se va alcanzar a través de la Satisfacción laboral de los trabajadores de una organización?
  - a. Satisfacción del usuario
  - b. Satisfacción de los superiores
  - c. Asistencia y puntualidad
  - d. Esmero en el cargo que desempeña
  
10. ¿Considera usted que el desarrollo de capacidades se logra a través de la existencia de un buen clima laboral?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no

11. ¿Qué factores considera usted que se deben tener en cuenta para mantener un buen clima laboral dentro de una organización?
  - a. Capacidad de reportar actividades
  - b. Comunicación adecuada
  - c. Conocimiento de las normas
  - d. Metas logradas
  - e. Investigaciones
  
12. ¿Considera usted que es importante que dentro de una organización exista un buen manejo de conflictos interpersonales?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
13. ¿Qué logros considera usted que buscan alcanzar los trabajadores dentro de su organización?
  - a. Autorrealización
  - b. Tolerancia
  - c. Responsabilidad
  - d. Logros personales
  
14. ¿Considera usted que es importante que dentro de una organización exista un buen manejo de los conflictos intrapersonales?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no

15. ¿Considera usted que las políticas que se emplean dentro de una organización son las causantes de la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores?
- a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
16. ¿Considera usted que las remuneraciones/salarios son elementos indispensables para alcanzar la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de una organización?
- a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
17. ¿Considera usted que los beneficios que se otorguen a los trabajadores van a influir en la satisfacción de estos?
- a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no