

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**



**Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal
administrativo de una entidad pública de Lima**

**Tesis para optar el grado académico de Maestra en
Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos**

Autora: Bach. Giuliana Vereau Chico

Asesor: Mg. Javier Enrique Alzamora Solar

LIMA – PERÚ

2018

AGRADECIMIENTOS

Al Mg. Javier Enrique Alzamora Solar, profesor y amigo, quien me brindó su apoyo desinteresado para el asesoramiento de la presente investigación.

A todos aquellos que de algún u otro modo me apoyaron en el desarrollo de esta investigación, permitiéndome saber que cuento con su respaldo y estima.

DEDICATORIA

*A Dios, por estar conmigo siempre,
acompañándome en el camino de
la vida.*

*A mi abuelita Elvira, quien desde el
cielo celebra mis logros.*

*A mi madre Martha, mi mayor
aliento hacia la consecución de
esta meta y cada vez que lo
necesito.*

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima, teniendo en cuenta que ambas variables afectan el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización y son considerados predictores del desempeño organizacional.

Como hipótesis se consideró la relación significativa entre ambas variables, así como la relación significativa entre los factores del clima organizacional y la satisfacción laboral, debido al supuesto que según como perciba el colaborador su ambiente laboral, acorde o no con sus expectativas, éste será fuente de satisfacción o insatisfacción dentro de la organización.

Se utilizó el diseño de investigación descriptivo correlacional, el tamaño de la muestra correspondió a la población total conformada por 160 colaboradores de la entidad pública y los instrumentos utilizados fueron la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma (CL – SPC) y la Escala de Satisfacción Laboral de la misma autora (SL – SPC).

Para determinar la correlación se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman y entre los resultados se obtuvo que existe una relación altamente significativa y directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la entidad pública; así como una relación altamente significativa y directa entre los factores del clima organizacional con la satisfacción laboral.

Finalmente, se recomienda realizar evaluaciones periódicas de clima organizacional y satisfacción laboral; además de implantar acciones que propicien un adecuado clima organizacional dentro de la institución puesto que al relacionar directamente con la satisfacción laboral, los colaboradores adoptarán y/o mantendrán una actitud y desempeño favorable hacia la misma.

Palabras claves: Clima organizacional, Satisfacción laboral.

ABSTRACT

The research aimed to establish the connection between organizational climate and job satisfaction in the administrative staff of a public institution in Lima, taking into account that both variables affect the behaviour of employees within the organization and are considered predictors of organizational performance.

As hypothesis, the significant relationship between both variables was considered, as well as the significant relationship between organizational climate factors and job satisfaction, due to the assumption that depending on how employees perceive their work environment, according to their expectations, this will be a source of satisfaction or dissatisfaction within the organization.

The descriptive correlational research design was used for the analysis, the sample size was the total population made up of 160 workers of the public institution, and the instruments used were the Work Scale (CL - SPC) and the Labor Satisfaction Scale (SL – SPC) both created by Sonia Palma.

To determine the correlation, the Spearman correlation coefficient was used and among the results it was obtained that there is a highly significant and direct relationship between the organizational climate and job satisfaction in the administrative staff of the public institution; as well as a highly significant and direct relationship between organizational climate factors and job satisfaction.

Finally, frequent evaluations of organizational climate and job satisfaction are recommended; in addition to implementing actions that promote an adequate organizational climate within the institution since, when employees directly relate it to job satisfaction, they will adopt and / or maintain a favourable attitude and performance towards it.

Key words: Organizational climate, Job satisfaction.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Formulación del problema y justificación del estudio.....	8
1.3 Antecedentes relacionados con el tema	11
1.4 Objetivos generales y específicos.....	15
1.5 Limitaciones del estudio	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Bases teóricas relacionadas con el tema	17
2.2 Definición de términos usados	52
2.3 Hipótesis	53
2.4 Variables.....	55
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.1 Diseño de investigación.....	56
3.2 Población y muestra.....	57
3.3 Técnicas e instrumentos.....	61
3.4 Recolección de datos	64
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	65
4.1 Resultados.....	65
4.2 Análisis de resultados	71
CAPÍTULO V :CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
Conclusiones.....	75
Recomendaciones	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Introducción

Dentro de las organizaciones el comportamiento humano de los colaboradores es vital para la consecución de sus objetivos, pues es su desempeño el que determinará el éxito o fracaso de su gestión; se entiende entonces que el capital humano es primordial para la existencia y funcionamiento a través del tiempo de cada organización; así lo respalda Dailey (2012) al mencionar que los dos aspectos más importantes que determinan el éxito de una organización son las necesidades de los empleados y la necesidad de la firma de obtener rentabilidad. Entre los intereses del empleado destaca la satisfacción laboral, el reto laboral, el salario y premios adecuados y las condiciones de trabajo seguras. Concluye que las compañías bien dirigidas equilibran las necesidades de los empleados y la eficacia operativa, ya que esto ayuda a mantener su ventaja competitiva y rentabilidad.

Según Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010), clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo y, en consecuencia, afectan su desempeño. Por su parte, la investigación realizada por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo en el año 2008, concluyen que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional. He allí la importancia de conocer dichas variables en el personal administrativo de una entidad pública de la ciudad de Lima, más aún teniendo en cuenta que no cuenta con antecedentes de estudio y es una población poco abordada en el ámbito de las investigaciones locales.

Por tanto, en la investigación se pretendió correlacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral, demostrando que ambas están asociadas directamente; debido a que el clima laboral lo constituye una serie de factores del contexto de trabajo, relacionados todos con la satisfacción

laboral y que, en determinadas circunstancias, pueden ser una fuente de insatisfacción. (Martínez, 2004)

De esta manera, se contempla una serie de acciones por parte de la institución, a fin de propiciar un adecuado ambiente laboral, donde las autoridades incluyan en su accionar la gestión de los recursos humanos, a fin de consolidar la relación empresa – colaborador y viceversa, estableciéndose una ventaja competitiva no solo externa; si no también interna.

1.2 Formulación del problema y justificación del estudio

Formulación del Problema

La sociedad actual, específicamente la empresarial, considera al factor humano el pilar primordial para el logro de los objetivos de la organización. Cada vez es más consciente de su aporte, tal como lo dieron a conocer Toro, Ochoa y Vargas (2004), las compañías actualmente muestran mayor interés por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra el éxito de la organización, reflejado en su productividad y rentabilidad.

Teniendo en cuenta ello, dentro de la organización lo que garantiza el bienestar emocional de sus colaboradores es la percepción favorable que aquellos tienen sobre la misma, sobre sus prácticas, intereses, valores y actitudes; es decir, sobre su Cultura. A esta percepción se le denomina Clima laboral y es lo que según Dailey (2012) es crucial en las organizaciones del siglo XXI, pues las tareas del gerente irán evolucionando de definir órdenes, hacia crear un clima laboral que facilite el trabajo en equipo, así como la toma de decisiones a tiempo y en forma autónoma.

Además, Robbins y Judge (2009, p. 92) enfatizaron que “los gerentes deben interesarse en las actitudes de sus empleados debido a que éstas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento”. Al referirse a actitudes, traen a colación la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores, pues es de esperarse, teniendo en cuenta la

naturaleza humana y social, que quien no se siente a gusto y satisfecho con las disposiciones y prácticas de la empresa, ni con las personas, se tornará reactivo y con mayor propensión al desequilibrio emocional, tornándose un elemento poco productivo; mientras que uno satisfecho se identificará con ella, con su misión y visión. En palabras de Robbins y Judge (2009, p. 92), “los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos. También se desempeñan mejor en su trabajo”, del mismo modo Dailey (2012, p. 34), refirió que “la satisfacción laboral aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas”, además de reducir la rotación de empleados, el número de ausencias injustificadas y la frecuencia de las tardanzas.

De esta manera, un colaborador que percibe su ambiente laboral favorable, acorde a sus expectativas y necesidades, se tornará motivado y productivo para la organización y si, aunado a ello, se siente satisfecho con las personas y prácticas de la misma, se tendría un excelente predictor del éxito empresarial. Así lo subrayó Chiavenato (2001, p. 4) al afirmar que “las personas constituyen el capital intelectual de la organización, por lo que las empresas exitosas tratan a las personas como socios del negocio y no como simples empleados”. Mencionan además que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se las trate.

Teniendo en cuenta lo descrito y, tomando en consideración lo propuesto por Robbins y Judge (2009, p. 92), quienes indicaron que “uno de los elementos más útiles de información que una empresa pueda tener acerca de sus empleados es una medición excelente de la actitud general hacia el trabajo”, es que se tornó necesario medir estas dos variables –clima organizacional y satisfacción laboral- en el personal administrativo de una entidad pública de Lima, organismo que no cuenta con un área de bienestar del colaborador y que según lo indicó el Jefe de Recursos Humanos, no ha pasado por una evaluación de este tipo a

lo largo de los años que lleva en funcionamiento, tornándose una debilidad dentro de la organización puesto que si no conocen a su personal y la forma como sus percepciones y actitudes influyen en su comportamiento dentro de la misma; caen en el riesgo de no obtener resultados eficientes en su desempeño, desconociendo así la causa. Aunado a ello, se apreció que los colaboradores eran marcadamente heterogéneos en cuanto a características etáreas y experiencia dentro de la entidad, lo cual es posible repercuta también en sus percepciones y actitudes frente a ella.

Se planteó así la siguiente pregunta a investigar: ¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima?

Justificación del estudio

Es el recurso humano el eje principal de una organización, pues es él, a través de su comportamiento, el que va a permitir su éxito o va a destinar su fracaso. He allí la importancia de que su principal recurso se encuentre a gusto dentro de ella, pues a diferencia de lo que se pensaba tiempo atrás, éste no es una máquina a la cual se le programa para que cumpla su propósito; sino un ser humano con necesidades, expectativas, convicciones, sentimientos, intereses y aspiraciones, que busca su bienestar por sobretodo y, el ambiente laboral, no excluye tal búsqueda.

Por tanto, es importante que los Gerentes contribuyan a su realización personal y profesional, otorgando las condiciones necesarias que satisfagan tales necesidades, teniendo en cuenta que la retribución será considerable, sobrepasando incluso la medida de lo otorgado, pues según las investigaciones, una persona que se siente motivada y realizada, es mucho más productiva dentro de una empresa.

Para ello es necesario que, en primer lugar, los Gerentes conozcan estas necesidades y características de su personal, para así mantenerlos motivados y satisfechos; a la vez se evidencia la necesidad de conocer también las condiciones laborales que brinda su

organización, para determinar si éstas están contribuyendo o no a su eficiente desempeño.

La presente investigación pretende aportar a tal fin, proporcionando a las autoridades de la entidad gubernamental, información válida acerca de la situación actual de su personal, permitiéndoles obtener un diagnóstico situacional en cuanto al clima organizacional y satisfacción laboral dentro de la organización. A partir de dicha información, podrán realizar acciones destinadas a la mejora continua de los aspectos descritos, esenciales para el desarrollo organizacional.

Así mismo, la investigación servirá de guía para futuras investigaciones relacionadas al tema, contribuyendo con la producción intelectual en el ámbito de los Recursos Humanos.

1.3 Antecedentes relacionados con el tema

Antecedentes Nacionales

En la ciudad de Iquitos, Pérez y Rivera (2015) analizaron el clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013. Su investigación fue de tipo descriptivo correlacional y se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarcón (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto en las ciudades de Iquitos y Pucallpa.

Los resultados obtenidos evidenciaron un predominio del Nivel Medio de relación entre ambas variables (57.9%); concluyendo que existe una vinculación causa efecto positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores.

Velásquez (2015), en su investigación denominada “Clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución pública – Callao, 2015”, demostró que existe relación entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral, así como entre las

dimensiones: Objetivos, Cooperación, Relaciones interpersonales, Liderazgo, Control y Motivación; más no existe relación con la dimensión Toma de decisiones.

Arias W., y Arias G., en el año 2014, estudiaron la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado, en la ciudad de Arequipa. Para ello trabajaron con un diseño correlacional y una muestra de 45 trabajadores, se aplicó el Perfil Organizacional de Liker y la Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall. Los resultados indicaron que existen relaciones moderadas no significativas entre las variables; sin embargo, entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral. Además, se encontraron diferencias significativas entre los varones y las mujeres, entre el grado de instrucción y el área de trabajo del personal evaluado. Se concluye, por tanto, que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada.

En la investigación realizada en la ciudad de Lima por Castillo (2014), titulada “Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de diferentes niveles jerárquicos”, se buscó precisar la relación entre estas tres variables psicológicas. El estudio de tipo correlacional se realizó con una muestra de 100 trabajadores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado que fue seleccionada para participar en la encuesta nacional de clima laboral denominada Great Place To Work. Se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price, la cual fue adaptada al contexto peruano por Alarcón (2010). Los resultados mostraron una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Alva y Domínguez en el año 2013 investigaron sobre el clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la

universidad San Pedro de Chimbote, teniendo como objetivo determinar la existencia de relación entre dichas variables. Fue una investigación cuantitativo-descriptiva-correlacional con un diseño no experimental transversal, que se trabajó con una muestra de 332 trabajadores de dicha casa de estudios, y para recolectar los datos se utilizaron las escalas de Sonia Palma Carrillo. Los resultados determinaron que sí existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, siendo las dimensiones del clima organizacional Comunicación y Condiciones laborales las más determinantes para la satisfacción laboral de los trabajadores.

La investigación realizada por Céspedes, 2013 denominada “La percepción del Clima organizacional y su relación con la Satisfacción laboral en colaboradores de la Sede Administrativa Red de Salud SJL del MINSA con sede en Lima”, tuvo como objetivo identificar la relación entre el clima organizacional con la satisfacción laboral en los colaboradores; encontrándose correlación positiva entre la percepción del clima organizacional general con la satisfacción laboral y sus dimensiones, con excepción de la dimensión estructura del clima organizacional.

En el estudio titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C.”, realizada en el año 2013, en la ciudad de Lima por Hospinal, los objetivos propuestos fueron determinar el nivel actual de clima organizacional y satisfacción laboral, la relación que existe entre ambas variables y los principales factores críticos que afectan a cada una de ellas. Para la recopilación de datos se utilizó los cuestionarios (encuestas) de clima organizacional y satisfacción laboral, validados por Chiang et al. (2008). Los resultados demostraron una alta relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral, encontrando que el clima organizacional impacta en un 84.6% a la satisfacción laboral. Así mismo, se evidenció que superando los factores críticos encontrados del clima organizacional (cohesión, equidad y reconocimiento) se mejoraría la satisfacción laboral en el personal.

Antecedentes Internacionales

Juárez (2012) realizó una investigación en el Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano del Seguro Social en Tlalnepantla de Baz, Estado de México, cuyo propósito fue correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal de salud; para ello se valió de un estudio observacional, transversal, descriptivo, analítico, aplicado a una muestra aleatoria conformada por 230 personas entre asistentes médicas, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos. En el análisis estadístico realizado con t de Student, Anova y coeficiente de correlación de Pearson obtuvo como resultado que ambos índices presentaron alta correlación positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional.

En el estudio denominado “Clima organizacional y Satisfacción Laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento”, realizado por Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), el objetivo fue elaborar y validar los instrumentos necesarios para medir las variables de la satisfacción laboral y el clima organizacional en trabajadores de instituciones del sector público de Chile. La muestra estuvo conformada por 547 trabajadores de seis organizaciones. Para medir el clima organizacional se utilizó la escala de Koys y Decottis (1991) y para la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá y Peiró, de 39 ítems. El estudio demostró la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en cuanto a las dimensiones: Con el trabajo en general, con la forma en que realiza su trabajo y con la relación subordinado-supervisor, más no se demuestra alguna relación del clima organizacional con la dimensión de la satisfacción laboral vinculada con el ambiente físico del trabajo.

“Clima y satisfacción como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena”. Esta investigación realizada por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2008), tuvo como objetivo

identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño organizacional en los trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero (SAG) de la Región del Maule, Chile. Este estudio utilizó una metodología mixta que consistió en la aplicación de cuestionarios y entrevistas a través de focus group. Para el estudio de la satisfacción laboral utilizaron el JDI, a fin de medir la satisfacción laboral con sus cinco dimensiones, y el cuestionario JIG para medir la satisfacción laboral en general. Las encuestas se aplicaron a 96 trabajadores del SAG. Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Asimismo, el desempeño general correlacionó significativamente con la satisfacción laboral. También analizaron la satisfacción laboral y el clima organizacional como predictores del desempeño, concluyéndose que tanto el clima como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional. Por último, los resultados demostraron que la satisfacción general resulta ser un predictor significativo del rendimiento y la productividad, mientras que el clima general resulta ser un predictor significativo de las condiciones personales y el comportamiento del trabajador.

1.4 Objetivos generales y específicos

Objetivo General

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre el factor autorealización del clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

- Determinar la relación entre el factor involucramiento laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.
- Determinar la relación entre el factor supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.
- Determinar la relación entre el factor comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.
- Determinar la relación entre el factor condiciones laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

1.5 Limitaciones del estudio

Los resultados serán aplicables a organizaciones con características similares.

El estudio no contempla la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, según indicadores socio demográficos como edad, sexo, régimen laboral y tiempo de servicios en la entidad pública.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas relacionadas con el tema

Marco Histórico

Antecedentes Históricos del clima organizacional

Se analizan los orígenes del clima organizacional como constructo implícito dentro del ambiente organizacional y las relaciones sociales que se establecen dentro de éste. Para Carvajal, *et. al* (2013), es a partir de la teoría del Campo de Lewin en 1951, donde se desarrolla por primera vez, al introducir el concepto de espacio vital, caracterizado por todos los hechos que determinan la conducta de un individuo en un momento determinado y que contiene todo aquello que le afecta, sea que esté o no dentro del espacio físico, y que es percibido de manera subjetiva.

Reichers y Schneider, 1990 (citado por Carvajal *et al.*, 2013, p. 114), señalaron que el concepto de clima organizacional fue desarrollado a partir de la década de los sesenta, cuando el descubrimiento de las organizaciones como entornos psicológicamente significativos para sus miembros condujo a su formulación y su uso en la investigación.

Sin embargo, según Furnham (2001), es a finales de 1960 cuando el término clima organizacional empieza a hacerse popular, cuando Gellerman llega a la conclusión de que el clima era el carácter de una organización e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- Identificar a las personas en la organización, cuyas actitudes son importantes.
- Estudiar a esas personas y determinar sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.

- Analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la organización en términos de decisiones políticas.
- Revisar la historia de la organización y prestar atención a las carreras de sus líderes.
- Integrar, de manera indispensable, toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar a todas las partes para obtener una suma de ellas.

De esta manera, se observa que en aquella época el clima laboral ya era visto como un aspecto esencial y característico de cada organización, involucrando a las personas dentro de ella; quienes debían calzar con los objetivos y decisiones propuestos por la misma para lograr su consolidación.

Algunos años después Forehand y Von Gilmer, 1964 (citado por Furnham, 2001, p. 602) definieron clima como “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Sin embargo, el término resultó ambiguo y controversial por restarle importancia a las percepciones individuales de los colaboradores. Tal es así que Taguiri, 1968 (citado por Furnham, 2001, p. 603) puso énfasis en la idea de que el clima organizacional surge de la interpretación de los miembros de la organización, reaccionando más a determinadas características, las cuales afectan sus actitudes y motivación. Al respecto Chiang, Martín y Núñez (2010), resaltaron la contribución de Taguiri, pues gracias a su definición se llegó a tomar en cuenta el componente subjetivo o de percepción al mencionar que “[...] el clima está basado en características de la realidad externa, del ambiente, pero tal y como es percibido y experimentado”. (p. 33)

La década de los setenta, según Carvajal *et al.* (2013), se caracterizó por numerosas discusiones entre los autores con relación al clima

organizacional. Tal es así que Vega *et al.*, 2006 (citado por Carvajal *et al.*, 2013, p. 115) abordó diversas posturas, una de ellas es la de Hall (1972), quien definió clima como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido por los empleados, que a su vez, influye en su conducta; a su vez, James y Jones (1974) distinguieron el clima organizacional y el clima psicológico en conexión con conductas y motivaciones, brindando notable importancia a los atributos perceptuales a nivel individual. Por su parte Von Haller *et al.*, 1977 (citado por Furnham, 2001, p. 604) describieron las compañías en términos de personalidades humanas; considerando para su evaluación todo tipo de cosas como un memorando, el logotipo de la empresa, entre otros.

En 1988, Rousseau describió el clima organizacional como las percepciones fundamentales en que se considera la interacción entre la persona y la situación. (Chiang, Martín y Núñez, 2010). Considera además que posee dos atributos que lo distinguen de otras características: Es una percepción y es descriptivo. Teniendo en cuenta que por percepción considera la sensación o comprensión que experimenta una persona y las descripciones son las referencias que hace la persona de tales sensaciones. (Furnham, 2001).

Ya en el 2004, Gómez (citado por Carvajal *et al.*, 2013), propuso lo siguiente:

[...] el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización como sistema, está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden contribuir al clima organizacional, el elemento decisivo, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. (p. 118)

Al haberse hecho un recorrido a través del tiempo, se aprecia que el componente Clima Laboral ha tenido diferentes perspectivas que intentaban explicarlo, unas a través de los factores propios de la

organización, como su estructura, prácticas y personas; y otras como las percepciones subjetivas de las personas frente a la organización, llegando a tener como elemento en común la clara influencia que ejerce en el comportamiento dentro de las organizaciones.

Definición de Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional tiene varias connotaciones o perspectivas a través de la historia; las primeras centradas en la organización y su proceso, para luego dar mayor énfasis en la persona y sus percepciones. A continuación se presenta un orden cronológico de las definiciones más ilustrativas.

En 1964, Forehand y Gilmer lo describieron como las características que distinguen a una organización de otra; perduran en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización (Furnham, 2001).

Litwin y Stringer, 1968 (citado por García, 2007), lo definieron como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Findlater y Margulies, en 1969, describieron al clima laboral como las propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales (Furnham, 2001).

En 1972, Schneider y Hall, 1972 lo definieron como las percepciones de los individuos acerca de su organización afectados por las características de ésta y las personas (Furnham, 2001).

Según Dubran, 1974 (citado por García, 2007), cada empresa tiene sus propias características las cuales son percibidas por sus miembros creándose una estructura psicológica que influye en el comportamiento de dichas personas.

James y Sell, 1981, lo consideraron como las representaciones cognitivas individuales de los entornos próximos, expresadas en términos de significado psicológico para el sujeto. Un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

El clima organizacional para Ekvall, 1983, era un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se origina, desarrolla y continúa desarrollándose en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Sin embargo, para Glick, en 1985, el clima laboral era un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describían el contexto para las acciones de los individuos (Furnham, 2001).

Para Rousseau, en 1988, “Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 31).

Reichers y Schneider, en 1990, lo definieron como “las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 31).

Álvarez definió el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional (Álvarez, 1993, citado por García, 2007).

Para Hall (en Carvajal, 2000, citado por García, 2007), es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por el empleado, las cuales se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Así mismo, para Pereda, Berrocal y Alonso (2008), "El clima organizacional es el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma" (p. 443).

Una definición más completa la brindó García (2007):

El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de las personas (p. 159).

Finalmente Rodríguez, *et. al.* (2004, p. 254), expresaron que "el clima se puede definir como el conjunto de aspectos, visibles e invisibles, tangibles e intangibles, que están presentes en un lugar determinado y que influyen en los comportamientos que se desarrollan en ese lugar".

Si bien es cierto, existen múltiples definiciones para una misma variable, al hacer un consenso de todas, se concluye que el clima laboral está compuesto por las percepciones que tienen los empleados sobre las características de la organización, las cuales repercuten de manera favorable o desfavorable en sus comportamientos dentro de ésta.

Antecedentes de la satisfacción laboral

A mediados de los años veinte, Elton Mayo, psicólogo australiano, introdujo el concepto de emoción en la corriente de la psicología Industrial - Organizacional de Estados Unidos (Griffin, Landy y Mayocchi, 2003, citado por Landy y Conte, 2005, p. 380).

Mayo pensaba que el trabajo en las fábricas tenía como resultado diversas emociones negativas como la ira, el miedo y la sospecha,

deteriorando el desempeño e incrementando las enfermedades; causando el descontento en los trabajadores y provocando los Sindicatos. Hasta ese entonces había existido poco interés entre los psicólogos y los directivos en la felicidad de los trabajadores, pues se suponía que éstos se preocupaban solamente por su sueldo y que si se les pagaba adecuadamente estarían felices. (Landy y Conte, 2005).

Según Chiavenato, (2007) gracias al enfoque Humanista de Elton Mayo, la Psicología del Trabajo pasó del análisis únicamente productivo del trabajador, a centrarse en la adaptación del trabajo al trabajador, predominando los aspectos individuales y sociales del trabajo como la personalidad del trabajador, su motivación y los incentivos del trabajo, entre otros.

Posteriormente, se llevaron a cabo algunas encuestas sobre la satisfacción laboral, sin embargo, éstas se hicieron a los gerentes preguntándoles sobre la felicidad de sus empleados en lugar de preguntarles a los trabajadores mismos. (Houser, 1927, citado por Landy y Conte, 2005, p. 381).

Según Landy y Conte (2005), a principios de los años treinta dos proyectos de investigación infundieron nueva visión al concepto de satisfacción laboral. El primero fue una encuesta de todos los trabajadores adultos de un pequeño pueblo en Pennsylvania a cargo de Robert Hoppock en el año 1935; quien estaba interesado en la respuesta a dos preguntas: ¿qué tan contentos están los trabajadores? y ¿son más felices en una ocupación que en otra? Él descubrió que el 12% de los trabajadores podrían clasificarse como insatisfechos. También encontró variaciones entre individuos dentro de los grupos ocupacionales; es así que los trabajadores de algunos grupos (profesionales y gerentes) estaban más contentos que otros (operarios). Estos hallazgos sugirieron que tanto las variables de diferencias individuales como las relacionadas con el puesto podrían influir en la satisfacción ambiental.

El segundo proyecto comenzó en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en Cicero, Illinois, Roethlisberger y Dickson, en 1939, tuvieron como propósito establecer la relación entre diversos aspectos físicos del trabajo y el ambiente laboral, como la iluminación, la longitud de la jornada laboral, el tiempo de descanso y su influencia en la productividad. Los estudios demostraron que la percepción de los trabajadores tenía un efecto mayor sobre la productividad que las condiciones físicas. De forma sorprendente cuando la iluminación se redujo prácticamente hasta el nivel de la luz de una vela, se mejoró la productividad; cuando se redujo la longitud de la jornada laboral, se incrementó la productividad; cuando se eliminaron las pausas de descanso, se incrementó la productividad. Los investigadores descubrieron que, debido al experimento, los trabajadores recibieron mucho más atención por parte de sus supervisores y gerentes que la que tenían anteriormente. El incremento en la atención fue tomado de forma positiva y se mejoraron las actitudes hacia la supervisión, dando como resultado el incremento de la productividad.

Gracias al aporte Humanista de Mayo, centrado en las emociones de los trabajadores; la investigación de Hoppock respecto a las diferencias individuales y el experimento de Roethlisberger y Dickson, que descubrió el efecto positivo de la atención de los supervisores en la productividad; los psicólogos sociales empezaron a tomar interés en las actitudes del trabajador y en los factores determinantes de su satisfacción laboral.

Es así que en 1932 la satisfacción laboral no se encontraba aún en los listados de los libros de texto de psicología Organizacional (Viteles, 1932, citado por Landy y Conte, 2005). Cuatro décadas después, en 1976, se habían publicado más de 3,000 artículos de investigación sobre este tópico (Locke, 1976, citado por Landy y Conte, 2005). Para 2002 el total era alrededor de 10,000 estudios. (Landy y Conte, 2005)

Entre los años 1935 y 1955 la investigación sobre satisfacción laboral fue amplia, principalmente porque se pensaba que ésta se vinculaba con dos resultados muy importantes para la industria: la prevención del

descontento laboral en forma de huelgas y la productividad. La idea era que si un empleador podía mantener alta la moral del trabajador, la compañía estaría libre de huelgas y sería más fructífera. Para medir la satisfacción se les preguntaba a los trabajadores sus necesidades más importantes y el grado en el que éstas se cubrían. Se creía que entre más se satisfacían las necesidades importantes, mayor sería la satisfacción del trabajador. (Schaffer, 1953, citado por Landy y Conte, 2005).

A finales de los años cincuenta, se llevaron a cabo dos investigaciones que llegaron a conclusiones diferentes. Brayfield y Crockett (1955) concluyeron que había muy poca evidencia de la relación entre la satisfacción y el desempeño. En contraste, Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957) afirmaron que existe relación entre la satisfacción y por lo menos algunas conductas laborales, principalmente el ausentismo y la rotación. Esto permitió el origen de las primeras teorías modernas sobre la satisfacción laboral. (Landy y Conte, 2005, p. 382)

Definición de Satisfacción laboral

A continuación se presentan algunas definiciones de Satisfacción laboral, siguiendo un orden cronológico:

La satisfacción laboral era para Locke, 1976 (citado por Pereda, Berrocal y Alonso, 2008) un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

La satisfacción laboral ha sido definida por Blum y Naylor, 1988 (citado por Atalaya, 1999) como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general.

Para Flores, 1992 (citado por Pérez y Rivera, 2015), viene a ser la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por ésta hacia su trabajo.

Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996 (citado por Pérez y Rivera, 2015), la definieron como una actitud o conjunto de actitudes de la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Por su parte Robbins, 1998 (citado por Atalaya, 1999) mencionó que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral.

A su vez, Flórez (2001), sostuvo que la satisfacción laboral se refiere a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc.

Mientras que para Martínez (2004), la satisfacción laboral es la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a la organización y de conseguir objetivos y logros profesionales.

Para Palma, 2005 (citado por Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz, 2012), 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.

Finalmente, Robbins y Judge (2009) mencionaron que el término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características.

Se podría decir entonces que la satisfacción laboral es la actitud, caracterizada por los pensamientos, emociones y conductas, que tiene la persona hacia las condiciones de trabajo, desarrollada a partir de sus percepciones y experiencias dentro de la organización.

Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

Aproximaciones teóricas sobre la formación del Clima organizacional

Según Mañas, Gonzáles y Peiró (1999), existen cuatro enfoques teóricos que explican la formación del clima dentro de una organización. A continuación se detalla cada uno de ellos:

a) El enfoque estructural:

Enfoque que considera al clima como un atributo perteneciente a la organización, independientemente de las percepciones de los miembros individuales; de tal forma que los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el grado de centralización en la toma de decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la tecnología empleada y la extensión en que las reglas y políticas prescriben el comportamiento individual (Guion, 1973 citado por Mañas, Gonzáles y Peiró, 1999).

Algunos de los supuestos básicos de esta aproximación son (Moran y Wolkwein, 1992, citado por Mañas, Gonzáles y Peiró, 1999):

- El clima es un atributo de la organización, por tanto son las características de la organización las que influyen en las percepciones del clima.

- Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan también percepciones semejantes, las cuales son derivadas de las características objetivas de la organización.

Este enfoque fue uno de los primeros en tratar de explicar la formación del clima, considerando como aspecto central a la organización y su estructura, restando importancia a los individuos y sus percepciones individuales; así como el contexto interpersonal.

b) El enfoque perceptual:

Por su parte, este enfoque coloca la base del clima dentro del individuo, al incorporar la idea de que son los individuos quienes interpretan y responden a variables situacionales de una manera que es psicológicamente comprensible para ellos, desvirtuando lo propuesto por el enfoque estructural (James, Hater, Gent y Bruni, 1978, citado por Mañas, Gonzáles y Peiró, 1999).

La aproximación perceptual considera que las percepciones que desarrolla el individuo en interacción con las prácticas de la organización constituyen los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional; de tal manera que para llegar a la comprensión de la organización es necesario contar con la percepción de los individuos.

Según Rodríguez *et.al.* (2004) este enfoque pone el énfasis en las variables individuales por sobre las características de la organización. La unidad de análisis es la persona, pues son las percepciones individuales que se tienen de la realidad de una organización, las que influyen sobre el comportamiento y sobre las actitudes de los distintos miembros de ésta.

Es así que el énfasis se pone en la “significación psicológica” (Endler y Magnuson, 1976, citado por Mañas, Gonzáles y Peiró,

1999), es decir, en las percepciones de una situación y el significado que el individuo le atribuye; considerándose el clima como un atributo subjetivo.

c) El enfoque interactivo:

El supuesto básico del enfoque interactivo es que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional.

Este enfoque se refiere a la interacción entre individuos que perciben e interpretan las realidades organizacionales, y que a partir de su interacción desarrollan formas de percibir e interpretar similares. Subraya además el papel que juega la interacción entre las condiciones contextuales y la comprensión subjetiva.

Así, el enfoque interactivo ofrece un nexo entre los puntos de vista expuestos por los enfoques estructural y perceptual. Sostiene que el significado no es una característica inherente de los objetos externos, ni es un producto de la conciencia subjetiva individual. Más bien el significado se forma porque los actores sociales tienen una intencionalidad hacia el mundo que les lleva a comprender y atribuir significados a los fenómenos de su entorno, y a comunicar y compartir esos significados mediante la interacción social.

Finalmente, este enfoque sostiene que el clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios en el clima se producen por cambios en la composición del grupo. No se hace distinción estricta entre individuo y contexto de trabajo por considerarse que ambos se influyen mutuamente.

d) El enfoque cultural:

El enfoque cultural se centra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional (Moran y Volkwein, 1992, citado por Mañas, Gonzáles y Peiró, 1999). La cultura

organizacional por su parte, se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias.

De esta manera, el enfoque cultural pretende incorporar elementos de los anteriores enfoques. Del enfoque estructural su consideración de las propiedades formales visibles, del enfoque perceptual y del enfoque interactivo su análisis de los procesos psicológicos subjetivos y sociales. Sin embargo, el enfoque cultural enfatiza que la cultura organizacional influye sobre una de sus manifestaciones más visible: el clima organizacional (Moran y Volkwein, 1992, citado por Mañas, Gonzáles y Peiró, 1999).

Por ende, visto desde este enfoque, el clima organizacional es creado por un grupo de individuos que interaccionan y que comparten una estructura de referencia común y abstracta (cultura de la organización), ya que aceptan las demandas impuestas por condiciones organizacionales. Esta forma de abordar el origen del clima destaca la interacción de los miembros de la organización, compartiendo este punto de vista con el enfoque interactivo; sin embargo, el enfoque interactivo no considera el papel crítico que desempeña la cultura de la organización a la hora de configurar los procesos que producen el clima organizacional.

Tipos de clima organizacional

Teniendo en cuenta los aportes de Rousseau, 1988 (citado por Furnham, 2001), el Clima laboral puede ser clasificado en cuatro tipos:

a) Clima psicológico:

Viene a ser la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, quiere decir, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento

individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales.

Como comentó Rousseau, el problema mayor con la definición es la forma de diferenciar el estilo cognoscitivo de las percepciones del clima. Dicho de otro modo, ¿el clima informado por las propias personas es más una función de la personalidad del individuo y de las estructuras cognoscitivas que de la organización real en sí? Como por ejemplo el caso de los neuróticos, quienes tienen una percepción distorsionada, independientemente de las amenazas reales presentes (Furnham, 2001).

Esto último podría ser una desventaja si es que se quiere medir el clima laboral de una organización, puesto que la información podría estar sesgada por percepciones erróneas propias del sujeto. En todo caso el clima psicológico serviría como uno de los muchos indicadores del clima laboral.

b) Clima agregado:

Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico (por ejemplo, el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización). Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones (Furnham, 2001).

La agregación de climas psicológicos o descriptivos individuales de la organización, del departamento o del grupo de trabajo son operacionalizados mediante puntuaciones que reflejan tales descripciones. Después esas puntuaciones individuales son promediadas para obtener una descripción del clima del referente correspondiente. Estos promedios suelen ser utilizados con frecuencia como indicadores del clima organizacional, y reciben el nombre de climas agregados (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Quiere decir que el clima agregado lo constituye el conjunto de percepciones individuales, consensuadas dentro de una determinada área de la organización y permite tener una visión particular del clima de cada una de éstas.

c) Climas colectivos:

Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima (Furnham, 2001).

Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones acerca de los contextos organizacionales; sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común (Joyce y Slocum, 1984, citado por Chiang, Martín y Núñez, 2010). Esencialmente, los climas colectivos son identificados analizando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinando éstas, independientemente de la pertenencia de los sujetos a determinados grupos formales, en grupos de sujetos que presenten puntuaciones similares de clima (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Se podría decir entonces que el clima colectivo es similar al agregado, la diferencia radica en el ambiente, puesto que viene a ser el conjunto de percepciones individuales similares, independientemente del área de la organización a donde pertenezcan los sujetos.

d) Clima organizacional:

El clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización (Furnham, 2001).

Se ha definido el clima organizacional como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Rousseau, 1988, citado por Chiang, Martín y Núñez, 2010). Por su parte, James, Joyce y Slocum, 1988 (citado por Chiang, Martín y Núñez, 2010), han argumentado que, si los individuos de una organización comparten de hecho las percepciones de una dimensión de clima psicológico, esto implica la asignación compartida de un significado y los valores pueden agregarse para indicar el clima organizacional; es decir estamos refiriéndonos a cómo los individuos en general, perciben su organización (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Y este es el tipo de clima que se analizará a lo largo de esta investigación, el clima resultante del conjunto de las percepciones de los empleados, sean estas similares o no, las cuales permitirán diagnosticar el clima organizacional de la empresa analizada.

Determinantes del clima organizacional

Según Pereda, Berrocal y Alonso (2008), para conocer el clima de una organización, se pueden considerar dos tipos de indicadores:

- a) Indicadores indirectos: Son datos que parecieran indicar la existencia de problemas de clima en la organización, pero que también pueden deberse a otras causas. Por tanto, estos indicadores se deben tratar con las debidas precauciones y, por lo general, señalarán la necesidad de llevar a cabo un estudio de clima para obtener indicadores directos. Los principales son:

- Absentismo: Faltas al trabajo por cualquier motivo, falta de puntualidad al momento de la llegada, salir antes de la hora, etc. Parece claro que en las organizaciones con un buen clima suele existir un absentismo menor.
- Rotación externa: Cuando los índices de rotación externa son más elevados de lo habitual en el sector es posible que exista algún problema de clima. Sin embargo, índices de rotación bajos no indican, necesariamente, que el clima sea bueno, ya que pueden deberse a otros factores, como a la situación del mercado laboral, donde existen altos índices de desempleo. Por lo general, la persona que deja la organización suele expresar claramente sus quejas, que pueden ser un reflejo de los posibles problemas existentes en la empresa.
- Quejas de los clientes: Se refieran al tema que sea, las quejas de los clientes suelen aumentar cuando el clima laboral no es bueno, aunque no se puede suponer la ausencia de problemas de clima cuando no las hay.
- Accidentabilidad: Diversos estudios demuestran que los accidentes laborales aumentan cuando el clima laboral no es el adecuado. Por ello, éste sería otro posible indicador de posibles problemas de clima.
- Productividad: La productividad individual, de equipos, de departamentos, etc. puede ser un baremo del estado del clima, debido a que cuando éste se ve mermado, la productividad suele descender.
- Falta de participación: Cuando los empleados de la empresa dejan de asistir a actos sociales, o cuando, en temas laborales, disminuyen las sugerencias y propuestas, suele ser un indicador de problemas de clima y de poca implicación con la empresa.

- Conflictividad: La conflictividad de la empresa, como por ejemplo las huelgas, aumenta significativamente cuando el clima no es bueno.
 - Quejas: Las quejas y protestas de los trabajadores a los mandos o a sus representantes legales, también aumentan cuando el clima de la organización no es el adecuado.
 - Rotación interna: Cuando se producen “fugas” constantes de algunos departamentos de la organización a otros, se puede presumir, que en los departamentos de salida es posible que exista algún problema de clima.
- b) Indicadores directos: Son los datos obtenidos directamente de los empleados al preguntarles sobre los aspectos referidos al clima, por tanto, son los que se obtienen al llevar a cabo un estudio de clima. Ramos, Peiró y Ripoll, 1996 (citado por Pereda, Berrocal y Alonso, 2008, p. 446) afirmaron que en prácticamente todos los casos aparecen las siguientes:
- Relaciones sociales: Se recoge información sobre las características percibidas de las relaciones sociales, si en las relaciones con los compañeros predomina la calidez, la amistad, el apoyo mutuo, si existe cohesión en el grupo o en el departamento, etc.
 - Grado de control sobre el trabajo: Incluye la percepción de la actuación de los supervisores, grado de autonomía percibida, libertad de actuación, claridad, respeto por las normas, etc.
 - Desarrollo personal y motivación: Motivación para el trabajo, motivación de logro, compromiso, implicación, identificación con el trabajo, responsabilidad personal, etc.

Así mismo, de forma menos generalizada, aparecen otros tres bloques de dimensiones que son habitualmente utilizadas en estudios académicos y de investigación, son:

- Recompensas
- Comunicación y toma de decisiones
- Innovación y creatividad en el trabajo

Mientras que los aspectos normalmente incluidos en un estudio de clima, en el campo aplicado, suelen ser los siguientes:

- Relaciones interpersonales en el trabajo (con los mandos, con los compañeros y con los colaboradores).
- Recompensas (salario, beneficios sociales, equidad interna y externa de los salarios).
- Autonomía y apoyo en el trabajo.
- Formación recibida por la empresa.
- Promociones, ascensos y planes de carrera (existencia de los mismos, organización, criterios de promoción).
- Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, temperatura, ruido, etc.)
- Conocimiento de los objetivos del trabajo y de los resultados obtenidos.
- Implicación en los objetivos de la organización.
- Horarios y vacaciones.
- Tecnologías utilizadas en el trabajo.
- Prevención de riesgos laborales.

Por su parte, Sloan y Cooper, 1987 (citado por Martínez, 2004, p. 96), identificaron cinco factores dominantes en el clima laboral, los cuales son:

- Grado de autonomía del puesto de trabajo.
- Grado de estructura impuesta y relaciones jerárquicas y horizontales.

- Recompensas y gratificaciones.
- Consideración, trato y apoyo al empleado.
- Participación en la toma de decisiones, que es mayor en los niveles superiores de la jerarquía de la organización.

Todos los autores parecen coincidir en que dentro de los determinantes del clima laboral se encuentran los relacionados a la realización personal, el involucramiento laboral, el trato de los supervisores, la comunicación y los reconocimientos o recompensas frente al trabajo realizado; aspectos que serán evaluados en esta investigación.

Indicadores de un clima organizacional positivo

Según Mullins, 1989 (citado por Furnham, 2001), un clima organizacional sano tiene los siguientes rasgos característicos:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con una autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización.
- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo.
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño.
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
- Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso.

- Justicia en el trato y políticas y prácticas de relaciones industriales y de personal equitativas.
- Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones.
- Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y la participación auténticas.
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella.

Mientras que Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2008), consideraban que los factores que indican la existencia de un clima laboral positivo son:

- Sentimiento de felicidad: Puede que no existan razones objetivas, pero se tiene el sentimiento de encontrarse a gusto y feliz.
- Buen ajuste personal: Respondiendo razonablemente a las situaciones y los estímulos.
- Sentimiento de participación en el grupo: Se tienen en cuenta las opiniones, se acepten o no.
- Aceptación de las metas del grupo u organización como propias.
- Cohesión del grupo: Las relaciones son agradables y no existen miembros aislados o rechazados.
- Ausencia de conflictos: Relacionado con la necesidad de seguridad de Maslow.
- Comunicación adecuada: No hay interferencia de barreras y los mensajes circulan por los canales de comunicación en todas las direcciones.

Por otra parte, manifiestaban que un clima laboral positivo suele suponer:

- Identificación con la empresa.
- Satisfacción en el trabajo.
- Participación en el grupo.

- Relaciones adecuadas con la dirección.
- Relaciones adecuadas con los trabajadores.
- Satisfacción con los ingresos y el status resultados del trabajo.
- Aumento de la productividad.
- Deseo de permanencia en la empresa.

En suma, la concordancia entre los aspectos individuales del sujeto (personalidad, expectativas, metas) con los del grupo (participación, cohesión, liderazgo) y la organización (cultura, comunicación, objetivos, recompensas, etc.) darán como resultado un adecuado clima laboral que beneficie a ambas partes.

Principales teorías de la satisfacción laboral

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades:

Esta teoría surgió a mediados del siglo XX, gracias a los aportes del psicólogo Abraham Maslow, quien planteó que el ser humano tiene una serie de necesidades que lo impulsan o motivan hacia su satisfacción, con el fin de alcanzar su plenitud o Autorrealización. Éstas se agrupan en una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima y Reconocimiento. Incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante y la anterior deja de motivar, ascendiendo el individuo en búsqueda de la satisfacción total (Robbins y Judge, 2009).

Queda en claro entonces que, según esta teoría, si se quiere que los colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo se necesitaría conocer en cuál de los niveles se encuentra cada uno; es decir, cuál es la necesidad que domina para así enfocarse en ella y en cómo la organización podría coadyuvar a su consecución.

b) Las teorías X y Y:

Hacia los años sesenta del siglo XX, el psicólogo estadounidense Douglas McGregor identificó cuatro supuestos adoptados por los gerentes respecto de sus empleados, a los que denominó teoría X. Éstos son:

1. A los empleados les disgusta trabajar y buscan evitarlo si les es posible.
2. Como les disgusta trabajar deben ser forzados o amenazados con castigos para que lo hagan.
3. Son renuentes a asumir responsabilidades, prefieren que sean asumidas por la dirección formal.
4. La mayoría de ellos se interesan por su seguridad en el trabajo, demostrando poca ambición.

En contraste con esta visión negativa de los gerentes, McGregor presentó cuatro positivas, las que integran la teoría Y:

1. Los empleados perciben el trabajar como algo tan natural como descansar o jugar.
2. Los empleados ejercerán autodirección si están comprometidos con los objetivos.
3. La mayoría de ellos acepta y busca asumir responsabilidades como fuente de motivación.

4. La habilidad para la toma de decisiones está ampliamente difundida entre ellos.

El supuesto motivacional de la teoría X es que las necesidades más elementales dominan a las personas; mientras que el de la teoría Y es que las que predominan son las más elevadas (Franklin y Krieger, 2011).

Para entender las teorías X y Y más a fondo, se la compara con la teoría de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos, incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso aportes como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo (Robbins y Judge, 2009).

c) Teoría de los dos factores:

La teoría de los dos factores –también llamada *teoría de motivación e higiene*– fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg. Concluyó en su investigación que ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo, mientras que con la insatisfacción factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo (Robbins y Judge, 2009).

Según Franklin y Krieger (2011), Herzberg clasificó a estos dos factores en:

Factores higiénicos:

Son las condiciones que rodean al empleado cuando trabaja, incluye los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Cuando éstos son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción y cuando son precarios, producen insatisfacción, denominándose “factores de insatisfacción”. Aquí se incluye: Políticas de la empresa, relaciones con el supervisor, salarios, relaciones con los colegas, seguridad, etc.

- Factores motivacionales:

Se relacionan con el contenido, las tareas y deberes relacionados con el cargo. Tienen el efecto de producir satisfacción duradera y un aumento de la productividad por encima de los niveles normales, pues involucran sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional. Cuando los factores son óptimos, elevan la satisfacción y cuando son precarios, provocan la pérdida de la satisfacción, por lo que se les denomina “factores de satisfacción”. Incluyen: Trabajo gratificante, libertad de decisión, ascensos, desarrollo de carrera, utilización plena de las habilidades personales, capacitación, reconocimiento, etc.

d) Teoría de las necesidades de McClelland:

Esta teoría fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen a continuación:

- Necesidad de logro: Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas (Robbins y Judge, 2009).

Para Frankin y Krieger (2011), las organizaciones de tipo coercitivo tienden a mantener alineados a sus miembros, las de tipo autoritario tienden a estar conformadas por miembros calculadores; finalmente, las de tipo normativo suelen tener miembros morales.

Lo cual significa que, según McClelland, para que el individuo se sienta satisfecho con su trabajo, su necesidad predominante debe ir acorde con los objetivos de la organización, de esta manera ambas partes resultarían beneficiadas.

e) Teoría de la evaluación cognitiva:

Esta teoría propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor, tiende a disminuir la motivación general.

Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, tienden a disminuir las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo.

Se considera que las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero), en realidad tienen efectos diferentes en la motivación de las personas. Así, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca, mientras que las tangibles la quebrantan. Cuando se dice a las personas que recibirán un premio tangible llegan a contar con él y se centran más en éste que en la tarea, no obstante, las recompensas verbales parecen mantener a la gente centrada en la tarea y la animan a hacerla de la mejor manera.

Además, las investigaciones en Comportamiento organizacional sugieren que las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten

que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento más alto.

Esto indica que los gerentes necesitan brindar recompensas intrínsecas además de incentivos extrínsecos. En otras palabras, hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado. Es probable que los trabajadores que sienten que lo que hacen está dentro de su control y es resultado de una elección libre, estén más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleadores (Robbins y Judge, 2009).

f) Teoría del establecimiento de metas:

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo, debido a que las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar.

Gracias a las evidencias encontradas, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella (Robbins y Judge, 2009).

Así mismo, si se permite que los empleados contribuyan a establecer sus objetivos harán un mayor esfuerzo por cumplirlos, pues si las personas toman parte en el establecimiento de su meta, será más probable que la acepten (incluso si es difícil) y se comprometan con ella, lo cual no suele ocurrir cuando el jefe asigna los objetivos de manera arbitraria (Frankin y Krieger, 2011).

Según esta teoría, las metas contribuyen a lograr la motivación y satisfacción con el trabajo, siempre y cuando éstas sean claras, les genere un reto al empleado (que consideren lo pueden asumir y lograr) y además, signifiquen una fuente de retroalimentación y reconocimiento por parte de sus empleadores.

g) Teoría de la equidad:

La teoría de la equidad, formulada por el psicólogo conductual Stacey Adams, se fundamenta en el hecho de que en las organizaciones las personas se comparan con otras que ocupan el mismo puesto, que desempeñan las mismas ocupaciones y tareas, o cuentan con sus mismas competencias. La comparación puede darse con homólogos (pertenecientes a la misma organización), o externos (de organizaciones similares en el mercado).

Cuando se genera un desbalance entre lo que el individuo da y recibe de la organización y aquello que aporta y obtiene otro en situación similar, se produce una asimetría que lleva a frustraciones, menor esfuerzo o renuncia y cambio de empleo. Adams afirma que la motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas (Frankin y Krieger, 2011).

Por su parte Robbins y Judge (2009), refirieron que si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y, que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad; es decir, percibimos nuestra situación como justa: prevalece la justicia. Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior, genera culpa. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de estrés proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.

h) Teoría de las expectativas:

Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la satisfacción es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom.

La teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales; y que los premios satisfarán sus metas personales. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones basadas en las expectativas del empleado:

1. Relación esfuerzo–desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño esperado.
2. Relación desempeño–recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. Relación recompensas–metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas personales y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

Por tanto, según esta teoría, es de suma importancia que las recompensas se adecuen a las necesidades individuales del empleado. Desafortunadamente, muchos gerentes están limitados en cuanto a las recompensas que pueden ofrecer, haciéndose difícil personalizarlas. Además, hay gerentes que suponen en forma incorrecta que todos los empleados desean lo mismo, por lo que pasan por alto los efectos que tiene en la motivación la diferenciación de las recompensas (Robbins y Judge, 2009).

Es importante señalar que otro desacierto de los gerentes es no necesariamente recompensar en base al desempeño; sino a partir de otras variables como antigüedad en el puesto o simplemente “caerle mejor” al jefe. Lógicamente esto va a repercutir considerablemente en la satisfacción del empleado dentro de la organización, pues todas

sus expectativas se verán desbaratadas, considerando que su esfuerzo no valió la pena.

Determinantes de la satisfacción laboral

Tomando como referencia a Dailey (2012), los determinantes de la satisfacción laboral pueden ser individuales (propios de la persona) o propios de la organización. Según su teoría, éstos son:

a) **Años de Carrera Profesional:**

Para Dailey, a medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en el que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica pero temporal reducción en la satisfacción laboral en los empleados que llevan en la compañía entre seis meses y dos años, debido a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

b) **Expectativas:**

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos, estas expectativas o aspiraciones se mantienen intactas hasta que las personas comienzan a trabajar a tiempo completo, quizás después de haber terminado su carrera universitaria. Al comenzar su primer trabajo, el empleado nuevo sufrirá un cambio dramático en sus expectativas previas al trabajo si es que éstas no se cumplen. Si, en cambio, las cumple o las supera, entonces el empleado experimentará una satisfacción provechosa y significativa.

c) **Supervisión:**

Una supervisión considerada; es decir, empática, refuerza la autoestima de los empleados y aumenta su satisfacción laboral. Si los supervisores consultan a sus subordinados en cuanto a las decisiones, las políticas y las normas laborales, los empleados

estarán mejor informados y más satisfechos con su trabajo. Por lo tanto, la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas al trabajo difunde la satisfacción laboral entre ellos. No obstante, esto no significa que todas las decisiones hayan de adoptarse participativamente pues puede ocurrir que un directivo deba tomar una decisión (en una crisis por ejemplo) y la participación de los empleados fuese ineficiente o inapropiada. Son las decisiones, y objetivos, que requieren el apoyo de los subordinados o que afectan el bienestar de los empleados las que deben adoptarse de manera participativa.

d) Reto Laboral:

La satisfacción laboral suele ser mayor en empleos que requieren mostrar creatividad, aplicar aptitudes personales y asumir riesgos, así los empleados que tienen mayor necesidad de logros se encuentran más satisfechos cuando sus trabajos requieren esfuerzo físico o intelectual. La existencia de un reto laboral hace que el empleado se sienta más comprometido, física e intelectualmente, con su trabajo. Por lo tanto, el reto laboral estimula a los empleados a estar más alertas físicamente y más preparados mentalmente para desempeñar su tarea.

e) Claridad del Trabajo:

El grado de comprensión de los empleados acerca de lo que supuestamente deben hacer influye en su satisfacción laboral. Cuando los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño, la claridad del trabajo (comprensión) mejora. Alentar a los empleados a participar en cuestiones laborales importantes también aumenta la claridad del trabajo. Con el tiempo, una retroalimentación positiva (y constructiva) sobre tareas anteriores construye confianza en los empleados y los hace sentir que son capaces de mantener su desempeño en niveles aceptables. Como resultado, la satisfacción laboral de estos empleados mejora. Los gerentes que continuamente perfeccionan y clarifican los requisitos

laborales se hacen un favor, porque construyen una buena comunicación y confianza en sus relaciones de trabajo, y sus subordinados responderán a esto con mayor lealtad y desempeño.

f) Incentivos:

Las recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas están relacionadas con la satisfacción laboral. Las recompensas extrínsecas (incentivos) son las que otorga la organización, según el desempeño de los empleados, por ejemplo los aumentos salariales, los ascensos, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor, símbolos de estatus laboral y de seguridad laboral. Las recompensas intrínsecas (incentivos) son las que el empleado experimenta internamente (a nivel personal) a medida que el trabajo o la tarea se desarrolla. Por ejemplo, los sentimientos de competencia, el orgullo y la determinación de sobresalir de los empleados con necesidad de logro por un trabajo bien hecho pertenecen a esta clase de recompensas.

Ambos tipos de recompensa para Dailey, se relacionan estrechamente con la satisfacción laboral.

Para Atalaya (1999), las determinantes de la satisfacción son:

a) Trabajo intelectualmente estimulante:

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y, a la vez, ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

b) Recompensas equitativas:

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas.

Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

c) Condiciones favorables de trabajo:

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

d) Colegas cooperadores:

Finalmente, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por lo cual, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998, citado por Atalaya, 1999)

Ambos aportes propician esclarecer los factores más influyentes en la actitud de satisfacción frente al trabajo, resaltando entre ellos los relacionados a las expectativas de la persona, la relación con compañeros, el ambiente físico de trabajo, el trabajo estimulante y las recompensas justas.

Consecuencias de la satisfacción laboral

A continuación se detallan los principales efectos que produce el nivel de satisfacción en la conducta de las personas, según Florez (2001):

a) Ausentismo:

Múltiples estudios empíricos han sugerido que la insatisfacción conduce al ausentismo. Desde luego, el ausentismo se manifiesta mediante “enfermedades”, “problemas familiares”, entre otros. El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo.

En conclusión, existe una relación directa entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo, pero no todo el ausentismo es atribuible a la insatisfacción laboral, pueden haber otras causas.

b) Rotación:

Como el ausentismo, la rotación tiene una asociación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral y provoca graves perjuicios al funcionamiento de la organización.

Si entendemos la rotación como el retiro voluntario de la persona, sus características varían tanto en función del nivel de satisfacción como de acuerdo con otros factores. Por ejemplo, cuando la economía entra en recesión, la rotación tenderá a bajar, por la simple razón de que las personas encuentran menores posibilidades de trabajar en otro lugar, no importa cuán satisfechas o insatisfechas se encuentren. En una situación así podría darse el caso de una rotación mínima y una satisfacción bajísima, por tanto rotación no es sinónimo de insatisfacción.

c) Salud de la persona:

Como lo señaló Johns, 1988, (citado por Flores, 2001), diferentes estudios han mostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas, desde dolores de cabeza hasta problemas cardiacos. Uno de dichos estudios ha demostrado incluso que la insatisfacción con el trabajo es un mejor predictor de los años de vida

de la persona, que sus condiciones físicas o el uso del tabaco. La asociación entre salud y satisfacción no indica que una cause a la otra. Sin embargo, se asume que hay una correlación positiva.

Tal como lo mencionó el autor, estos efectos están relacionados con una baja satisfacción laboral, más no de manera absoluta, pues podrían albergar otros factores, tales como los personales o económicos; sin embargo, queda claro que existe una correlación entre ambos y nos brinda una referencia de baja satisfacción a constatar a través de la evaluación.

2.2 Definición de términos usados

Actitud: Es la tendencia relativamente durable de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados, la cual afecta el comportamiento de los individuos (Amorós, 2007).

Clima organizacional: Es el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma (Pereda, Berrocal y Alonso, 2008).

Entidad pública: Organización del Estado Peruano, creada por norma expresa, que ejerce función pública dentro del marco de sus competencias, mediante la administración de recursos públicos, para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, sujeta al control, fiscalización y rendición de cuentas. (Secretaría de Gestión Pública del Perú, 2010)

Percepción: Se trata de un proceso psicológico de selección y organización de estímulos por el que los individuos reúnen información del medio, a fin de darle un significado a su ambiente. Esta realidad percibida por el individuo influye en su comportamiento (Amorós, 2007).

Satisfacción laboral: Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 1999).

2.3 Hipótesis

Hipótesis general

H_a: Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

H₀: No existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

Hipótesis específicas

H_{a1}: Existe relación significativa entre el factor Autorealización del Clima organizacional y la Satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

H₀: No existe relación significativa entre el factor Realización Personal del Clima organizacional y la Satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

H_{a2}: Existe relación significativa entre el factor Involucramiento Laboral del Clima organizacional y la Satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

H₀: No existe relación significativa entre el factor Involucramiento Laboral del Clima organizacional y la Satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

H_{a3}: Existe relación significativa entre el factor Supervisión del Clima organizacional y la Satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

H₀: No existe relación significativa entre el factor Supervisión del Clima organizacional y la Satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

H_{a4}: Existe relación significativa entre el factor Comunicación del Clima organizacional y la Satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

H₀: No existe relación significativa entre el factor Comunicación del Clima organizacional y la Satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

H_{a5}: Existe relación significativa entre el factor Condiciones laborales del Clima organizacional y la Satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

H₀: No existe relación significativa entre el factor Condiciones laborales del Clima organizacional y la Satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

2.4 Variables

Variable independiente X: Clima organizacional

Definición Conceptual: Es el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma. (Pereda, Berrocal y Alonso, 2008) y según Palma (2004), viene a ser la percepción del colaborador con respecto a su ambiente de trabajo, siendo sus indicadores los siguientes:

- Realización Personal
- Involucramiento laboral
- Supervisión
- Comunicación
- Condiciones laborales

Variable dependiente Y: Satisfacción laboral

Definición Conceptual: Según Palma (1999), es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. Sus indicadores son:

- Condiciones físicas o materiales
- Beneficios laborales o remunerativos
- Políticas administrativas
- Relaciones sociales
- Desarrollo personal
- Desempeño de tareas
- Relación con la autoridad

Variable de control Z: Personal administrativo de una Entidad Pública de Lima.

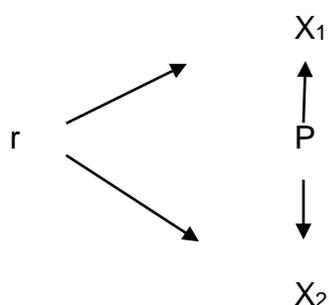
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de investigación

Tomando como referencia a Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación es de tipo no experimental correlacional, de diseño transversal, debido a que describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

Este método se limita a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que individuos con valores altos en una variable tenderán también a mostrar valores elevados en la otra variable; si es negativa sucede lo contrario, significa que sujetos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable. (Hernández y Batista, 2010)

La correlación entre variables se evidencia de la siguiente manera:



Donde:

- r = Relación
- X₁ = Clima organizacional
- X₂ = Satisfacción laboral
- P = Personal administrativo de una entidad pública de Lima.

3.2 Población y muestra

Población de estudio

La población estudiada estuvo conformada por el total del personal administrativo que labora en una entidad pública de Lima. A continuación se presenta la distribución de la población según sexo, edad, régimen laboral y tiempo de servicio:

Tabla 1

Distribución de la población, según sexo

Sexo	f_i	%
Masculino	85	47
Femenino	75	53

Nota. La población está conformada en su mayoría por personal del sexo femenino (53%).

Tabla 2*Distribución de la población, según rango de edad*

Edad	f_i	%
21 – 30 años	48	30
31 – 40 años	45	28
41 – 50 años	27	17
51 – 60 años	22	14
61 – 70 años	18	11

Nota. Se distribuyó la población a través de cinco rangos de edades, de los cuales predomina el de 21 a 30 años (30%), seguido por el de 31 a 40 años (28%).

Tabla 3*Distribución de la población, según régimen laboral*

Régimen Laboral	f_i	%
Régimen 276	46	29
Régimen CAS	87	54
Locación de servicios de terceros	27	17

Nota. La mayor parte de la población (54%) pertenece al régimen CAS (Contratos Administrativos de Servicios), seguido por el régimen 276 o Régimen laboral Público (29%) y el de Locación de servicios de terceros es el de menor proporción (17%).

Tabla 4*Distribución de la población, según rango de tiempo de servicio*

Tiempo de servicio	f_i	%
1 mes – 1 año	91	57
2 años – 5 años	21	13
6 años – 10 años	0	0
11 años – 20 años	4	3
21 años – 30 años	26	16
31 años – 40 años	15	9
41 años – 47 años	3	2

Nota. La mayor distribución de población, según tiempo de servicio corresponde al rango comprendido entre 1 mes a 1 año (57%). Cabe señalar que existen colaboradores con basta antigüedad de servicio: de 21 a 30 años (16%), de 31 a 40 años (9%) y de 41 a 47 años (2%)

Diseño muestral

Se trabajó con la población total que labora en la entidad, constituida por 160 colaboradores; lo que equivale a decir que es de tipo censo.

3.3 Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de evaluación psicométrica, utilizando 2 pruebas destinadas a medir las variables clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo. A continuación se detalla cada una de ellas.

Ficha Técnica Escala de clima laboral CL-SPC

- Autora: Sonia Palma Carrillo
- Variable de estudio: Clima laboral.
- Año: 2004
- Procedencia: Lima, Perú.
- Administración: Individual o colectiva
- Duración: 15 a 30 minutos aproximadamente.
- Ámbito de aplicación: Trabajadores con dependencia laboral.
- Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la Realización personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.
- Dimensiones:
 - a) Realización Personal: Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
 - b) Involucramiento Laboral: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
 - c) Supervisión: Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, así como la

relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

d) Comunicación: Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

e) Condiciones Laborales: Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

- Validez: Se efectuó el análisis del factor de extracción y las comunalidades pertinentes; luego el análisis exploratorio y de rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en él se determinan correlaciones positivas y significativas (a 0.5) entre los cinco factores de Clima Laboral, confirmando la validez del instrumento.
- Confiabilidad: En la etapa de ajuste final de la Escala CL -SPC, los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el Programa SPSS y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, donde se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 respectivamente; lo que refiere una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable.

3.3.2. Ficha Técnica Escala de satisfacción laboral SL-SPC

- Autora: Sonia Palma Carrillo
- Variable de estudio: Satisfacción laboral.
- Año: 1999
- Procedencia: Lima, Perú
- Administración: Individual o colectiva
- Duración: 20 minutos aproximadamente.
- Ámbito de aplicación: Trabajadores con dependencia laboral.

- Significación: Nivel de satisfacción laboral global y específica en relación con las condiciones físicas o materiales, beneficios laborales o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.
- Dimensiones:
 - a) Condiciones físicas o materiales: Constituido por los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
 - b) Beneficios laborales o remunerativos: Grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.
 - c) Políticas administrativas: Grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.
 - d) Relaciones sociales: Grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.
 - e) Desarrollo personal: Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
 - f) Desempeño de tareas: Valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.
 - g) Relación con la autoridad: Apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.
- Validez: Se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última se correlacionando el puntaje total de la Escala SL-SPC con las del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión abreviada) en una submuestra de 300 trabajadores, obteniéndose una correlación total de .40.

- Confiabilidad: Las correlaciones Alfa de Cronbach ítem-puntaje total permitió estimar la confiabilidad de la escala.

3.4 Recolección de datos

- Se solicitó autorización al jefe del área de Recursos Humanos de la institución para evaluar al personal administrativo, con fines únicos de investigación académica.
- Se procedió a aplicar las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral de Sonia Palma al personal administrativo, de manera individual y colectiva, según la disponibilidad brindada por el área de Recursos Humanos.
- Se realizó un análisis estadístico a partir de la base de datos recolectada, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar la correlación entre las variables estudiadas. Este estadístico es de tipo no paramétrico basado en rangos, mide el grado de correlación de dos variables, permite probar su grado de significancia o intensidad y no requiere de una muestra grande para su aplicación.
- Para procesar los datos se utilizó el programa estadístico SPSS en su versión 21, estableciéndose como valor de significancia $p < 0.01$.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados

Tabla 5

Correlación del clima organizacional y la satisfacción laboral, en el personal administrativo de una entidad pública de Lima

				Clima Organizacional	
				(r)	Sig.(p)
Satisfacción Laboral				0.687	0.000**
Condiciones	Físicas	y/o		0.628	0.000**
	Materiales				
Beneficios	Laborales	y/o		0.274	0.000**
	Remunerativos				
	Políticas Administrativas			0.408	0.000**
	Relaciones Sociales			0.506	0.000**
	Desarrollo Personal			0.538	0.000**
	Desempeño de tareas			0.317	0.000**
	Relación con la Autoridad			0.518	0.000**

Nota:

r: Coeficiente de correlación de Spearman

** :Valores altamente significativos $p < 0.01$.

En la Tabla 5 se observa que la prueba de correlación de Spearman detectó una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y directa entre el clima organizacional con la satisfacción global y con sus factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de tareas y Relación con la autoridad, en el

personal administrativo de la entidad pública estudiada. Este resultado confirma que el clima organizacional influye considerablemente en la actitud de satisfacción de los colaboradores.

Tabla 6

Correlación del factor Realización Personal del clima organizacional y la satisfacción laboral, en el personal administrativo de una entidad pública de Lima

			Realización Personal	
			(r)	Sig.(p)
Satisfacción Laboral			0.680	0.000**
Condiciones Físicas	y/o	Materiales	0.606	0.000**
Beneficios Laborales	y/o	Remunerativos	0.353	0.000**
Políticas Administrativas			0.434	0.000**
Relaciones Sociales			0.451	0.000**
Desarrollo Personal			0.457	0.000**
Desempeño de tareas			0.305	0.000**
Relación con la Autoridad			0.526	0.000**

Nota:

r: Coeficiente de correlación de Spearman

** :Valores altamente significativos $p < 0.01$.

En la Tabla 6 se aprecia que la prueba de correlación de Spearman detectó que el factor *Realización Personal* del clima organizacional correlacionó de manera altamente significativa y directa con la satisfacción laboral y sus factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de tareas y Relación con la Autoridad, en el personal administrativo de una entidad pública de Lima. Esto quiere decir que si los colaboradores de la

institución perciben que su puesto de trabajo y funciones son acorde a sus habilidades, conocimientos y experiencia y, además, le permite realizarse a nivel personal y profesional, se sentirán satisfechos con el mismo y con los preceptos de la institución.

Tabla 7

Correlación del factor Involucramiento Laboral del clima organizacional y la satisfacción laboral, en el personal administrativo de una entidad pública de Lima

	Involucramiento laboral	Sig.(p)
	(r)	
Satisfacción Laboral	0.701	0.000**
Condiciones Físicas y/o Materiales	0.567	0.000**
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0.320	0.000**
Políticas Administrativas	0.446	0.000**
Relaciones Sociales	0.511	0.000**
Desarrollo Personal	0.666	0.000**
Desempeño de tareas	0.397	0.000**
Relación con la Autoridad	0.440	0.000**

Nota:

r: Coeficiente de correlación de Spearman

** :Valores altamente significativos $p < 0.01$.

En la Tabla 7 se presentan los resultados de la aplicación de la prueba de Correlación de Spearman, donde el factor Involucramiento Laboral del clima organizacional evidencia una correlación altamente significativa ($p < 0.01$) y directamente con la satisfacción laboral y con sus factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de tareas y Relación con la Autoridad, en el

personal administrativo evaluado, lo cual evidencia que los colaboradores que se sienten identificados con la cultura organizacional de la institución, se sienten comprometidos con su labor y con los valores y principios que se ejercen en ella.

Tabla 8

Correlación del factor Supervisión del clima organizacional y la satisfacción laboral, en el personal administrativo de una entidad pública de Lima

	Supervisión (r)	Sig.(p)
Satisfacción Laboral	0.606	0.000 **
Condiciones Físicas y/o Materiales	0.552	0.000 **
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0.211	0.008 **
Políticas Administrativas	0.386	0.000 **
Relaciones Sociales	0.471	0.000 **
Desarrollo Personal	0.525	0.000 **
Desempeño de tareas	0.259	0.001 **
Relación con la Autoridad	0.456	0.000 **

Nota:

r: Coeficiente de correlación de Spearman

** :Valores altamente significativos $p < 0.01$.

En la tabla 8 se observa, a través de la aplicación de la prueba de Correlación de Spearman, una correlación directa y altamente significativa ($p < 0.01$) entre el factor Supervisión del clima laboral con la satisfacción Laboral a nivel general y con sus factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de tareas y Relación con la Autoridad; y directa y significativa con el factor Beneficios Laborales y/o Remunerativos en el personal administrativo de la entidad pública donde se realizó la investigación; estos resultados evidencian que los colaboradores que

perciben por parte de sus jefes inmediatos, apoyo y confianza en la labor que ejercen, mantienen una actitud favorable hacia la institución.

Tabla 9

Correlación del factor Comunicación del clima organizacional y la satisfacción laboral, en el personal administrativo de una entidad pública de Lima

	Comunicación (r)	Sig.(p)
Satisfacción Laboral	0.693	0.000**
Condiciones Físicas y/o Materiales	0.705	0.000**
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0.280	0.000**
Políticas Administrativas	0.362	0.000**
Relaciones Sociales	0.560	0.000**
Desarrollo Personal	0.491	0.000**
Desempeño de tareas	0.326	0.000**
Relación con la Autoridad	0.544	0.000**

Nota:

r: Coeficiente de correlación de Spearman

** :Valores altamente significativos $p < 0.01$.

Los resultados mostrados en la Tabla 9 evidencian, a través de la prueba de Correlación de Spearman, la existencia de una correlación directa y altamente significativa ($p < 0.01$) entre el factor Comunicación del clima laboral, con la satisfacción laboral y con sus factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de tareas y Relación con la Autoridad en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

Estos hallazgos confirman que el grado de claridad, coherencia y rapidez de la comunicación que perciben los colaboradores dentro de la institución es crucial para que se sientan escuchados, atendidos e informados, condiciones que favorecen la satisfacción en el trabajo.

Tabla 10

Correlación del factor Condiciones Laborales del clima organizacional y la satisfacción laboral, en el personal administrativo de una entidad pública de Lima

			Condiciones laborales	
			(r)	Sig.(p)
Satisfacción Laboral			0.695	0.000**
Condiciones Físicas	y/o	Materiales	0.649	0.000**
Beneficios Laborales	y/o	Remunerativos	0.301	0.000**
Políticas Administrativas			0.407	0.000**
Relaciones Sociales			0.538	0.000**
Desarrollo Personal			0.507	0.000**
Desempeño de tareas			0.303	0.000**
Relación con la Autoridad			0.541	0.000**

Nota:

r: Coeficiente de correlación de Spearman

** :Valores altamente significativos $p < 0.01$.

En la Tabla 10 se observa que la prueba de correlación de Spearman detectó una correlación altamente significativa ($p < 0.01$), y directa entre el factor Condiciones Laborales del clima organizacional con la satisfacción laboral y con sus factores Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de tareas y Relación con la Autoridad, en el personal administrativo de una entidad pública de Lima.

Con este resultado se evidencia que las condiciones laborales que facilitan y permiten la realización de las tareas por parte de los colaboradores, son factores imprescindibles para la satisfacción laboral de éstos dentro de la institución.

4.2 Análisis de resultados

En los resultados hallados se demuestra que existe una relación altamente significativa y directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la entidad pública en la que se realizó el estudio; lo cual indica que la percepción que tienen de su ambiente laboral repercute considerablemente en la actitud que manifiestan dentro de la organización. Similares resultados encontraron en sus investigaciones a nivel nacional Alva y Domínguez (2013), Céspedes (2013), Hospinal (2013), Alva y Juárez (2014), Pérez y Rivera (2015), Velásquez (2015); además esto corrobora lo sostenido por Orbegoso (2015), quien realizó un análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú, destacando la relación positiva entre clima y satisfacción laboral en organizaciones de diversos rubros, sosteniendo así que “un clima positivo o negativo se enlaza con afectos similares en las personas que trabajan”. A nivel internacional, Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), encontraron una correlación positiva y significativa entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral general en una organización estatal en Chile.

A la luz de las investigaciones mencionadas, tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son factores complementarios que influyen en el comportamiento humano dentro de las organizaciones; quiere decir que si el colaborador percibe su ambiente laboral favorable, se sentirá satisfecho con su puesto y la organización; y, si se siente satisfecho con la organización, percibirá a su ambiente laboral de manera positiva.

Ahora bien, al correlacionar el factor realización personal del clima laboral y la satisfacción laboral, se halló una relación altamente significativa y directa, lo que demuestra que si el colaborador percibe su

labor como de crecimiento y reconocimiento profesional, su nivel de satisfacción se eleva, aumentando su productividad. Esto avala la teoría propuesta por Herzberg sobre la influencia de los factores motivacionales que involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización en la satisfacción del colaborador.

Este resultado se relaciona además con lo expuesto por Atalaya (1999), quien señaló que los trabajadores prefieren puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades en las tareas a desempeñar, teniendo la libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que su trabajo sea estimulante a nivel intelectual.

Al correlacionar el factor involucramiento laboral del clima laboral y la satisfacción laboral, se encontró una relación altamente significativa y directa; como lo mencionó Martínez (2004), los empleados sienten compromiso con la organización y desarrollan lazos de motivación cuando encuentran una interrelación entre sus metas y valores con la organización; es decir cuando ésta permite al empleado satisfacer la mayor parte de sus necesidades individuales, convirtiéndose el trabajo así en una parte esencial de sus vidas y, por tanto, sintiéndose satisfechos con él.

Se observa una correlación directa, y altamente significativa entre el factor supervisión del clima laboral con la satisfacción laboral general y sus factores. Dailey (2012) lo dio a conocer al referir que uno de los determinantes de la satisfacción laboral es la Supervisión, menciona que una supervisión empática que considera a los colaboradores en la toma de decisiones, refuerza la autoestima de los empleados, aumentando así su satisfacción laboral.

Sin embargo, la relación no es tan significativa con el factor beneficios laborales y/o remunerativos, lo que podría suponer que tal como lo menciona la Teoría de la evaluación cognitiva de Edward L. Deci y R.

Ryan, las recompensas verbales tales como elogios y reconocimiento de un supervisor, tienen diferente efecto que las recompensas tangibles o de dinero. Es así que las primeras animan y motivan a la gente a hacer su trabajo de la mejor manera; mientras que las segundas hacen que se centren más en dicha recompensa que en la tarea en sí. (Robbins y Judge, 2009)

Esto se relaciona también con lo señalado por Martínez (2004), quien menciona que gran parte de los profesionales y directivos que cambian de trabajo en su país (España), lo hacen por unas malas relaciones con el jefe; realidad que también se evidencia en nuestro país, independientemente de si el puesto es bien remunerado.

Se evidencia la existencia de una correlación directa y altamente significativa entre el factor comunicación del clima laboral, con la satisfacción laboral y con sus factores, esto está relacionado con lo expuesto por Dailey (2012) quien mencionó que los empleados que reciben retroalimentación sobre su trabajo, tienen claro lo que deben realizar y sienten confianza en la labor que están realizando, ello contribuye a su bienestar y satisfacción. Respaldada esta afirmación Martínez (2004) al sostener que una fuente de satisfacción laboral por parte de la Empresa es la comunicación interna; a través de las oportunidades de participación de los empleados, sea bajo la forma de emitir opiniones y de que sean escuchadas o de ser tenidos en cuenta en los procesos de toma de decisiones. Sostiene además que los cambios y los proyectos salen mejor si son conocidos por todos y si recogen debidamente opiniones y sugerencias, propiciando la motivación y satisfacción de los participantes.

Finalmente, se halló una correlación altamente significativa y directa entre el factor condiciones laborales del clima laboral con la satisfacción laboral y con sus factores. Este resultado no es ajeno debido a que a través de la literatura se ha podido evidenciar dicha relación, así Herzberg, a través de su conocida teoría de los Dos Factores, menciona que las condiciones que rodean al empleado, tanto físicas como las relacionadas a

la tarea a realizar, influyen en su nivel de satisfacción. En sus investigaciones Martínez (2004) y Dailey (2012), consideraron dentro de los determinantes de la Satisfacción laboral a las condiciones de trabajo, la realización de tareas, así como al entorno físico. Amoros (2007), definió a las condiciones favorables de trabajo como una determinante de la Satisfacción laboral, al afirmar que cuando los empleados laboran en condiciones seguras y cómodas, se sentirán más satisfechos con el trabajo. Además según lo sostuvo Robbins (1998), las personas obtienen del trabajo algo más que dinero o logros tangibles, también satisface necesidades de trato personal y el tener compañeros que brinden amistad y respaldo también repercute en la satisfacción laboral.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego del análisis realizado, se ha logrado determinar las siguientes conclusiones:

- a) Se acepta la hipótesis general (H_a), determinando que existe una relación altamente significativa y directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una Entidad Pública de Lima.
- b) Se acepta la hipótesis alternativa 1 (H_{a1}), estableciendo una relación altamente significativa y directa entre el factor realización personal del clima organizacional con la satisfacción Laboral y con sus factores en el personal administrativo de una Entidad Pública de Lima.
- c) Se acepta la hipótesis alternativa 2 (H_{a2}), indicando una relación altamente significativa y directa entre el factor involucramiento laboral del clima organizacional con la satisfacción laboral y con sus factores en el personal administrativo de una Entidad Pública de Lima.
- d) Se acepta la hipótesis alternativa 3 (H_{a3}), determinando una relación altamente significativa y directa entre el factor supervisión del clima organizacional con la satisfacción laboral y con sus factores en el personal administrativo de una Entidad Pública de Lima, a excepción del factor beneficios laborales y/o remunerativos, la cual no es altamente significativa.

- e) Se acepta la hipótesis alternativa 4 (H_{a4}), demostrando una relación altamente significativa y directa entre el factor comunicación del clima organizacional con la satisfacción laboral y con sus factores en el personal administrativo de una Entidad Pública de Lima.

- f) Se acepta la hipótesis alternativa 5 (H_{a5}), estableciendo una relación altamente significativa y directa entre el factor condiciones laborales del clima organizacional con la satisfacción laboral y con sus factores en el personal administrativo de una Entidad Pública de Lima.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se recomienda las siguientes acciones:

Realizar evaluaciones semestrales que midan el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la entidad pública estudiada, los resultados permitirá conocer las percepciones y actitudes que influyen en su comportamiento y, de ser el caso, generar acciones destinadas a la mejora continua.

Implantar actividades que propicien un adecuado clima organizacional dentro de la institución, considerando reforzar cada uno de sus factores, a través de programas de motivación e incentivos y salud ocupacional; de esta manera al relacionar directamente con la satisfacción laboral, los colaboradores adoptarán y/o mantendrán una actitud y desempeño favorable hacia la organización.

Afianzar el factor realización personal del clima organizacional a través del ejercicio de la meritocracia como parte de su cultura organizacional; de tal forma que el colaborador perciba que sus habilidades, destrezas, así como el esfuerzo realizado, son considerados y recompensados al momento de la toma de decisiones.

Evidenciar en la práctica diaria los valores y principios corporativos de la institución, basados en la ética y justicia, de tal forma que los colaboradores perciban una retribución acorde a la labor realizada; esto permitirá una mayor identificación e involucramiento laboral.

Reforzar el factor supervisión del clima organizacional, considerando esencial el reconocimiento de la labor de los colaboradores por parte de los jefes, a través de incentivos emocionales; de tal forma que se sientan respaldados y reconocidos dentro de la institución, aumentando el sentido de pertenencia y motivándolos a tener una actitud favorable hacia la labor encomendada.

Brindar a los colaboradores las condiciones laborales necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones, facilitando de esta manera los materiales e infraestructura que permitan el óptimo desenvolvimiento y desempeño de las tareas propias de su puesto.

Ampliar la investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral según las variables edad, sexo, régimen laboral y tiempo de servicio; teniendo en cuenta que la diversidad de categorías generacionales, así como los beneficios propios de cada régimen y el tiempo laborado en la institución, podrían ser factores que afecten la percepción del ambiente laboral y las actitudes hacia éste.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva J. A., Domínguez, L.A. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2013. *In Crescendo*, 6(1), 90-102. Recuperado de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/818>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque, Perú: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo.
- Arias W., y Arias G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16 (51), 185-191. Recuperado de <https://www.cienciaytrabajo.cl/cyt/Documents/E51-Artículo%20original%209.pdf>
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología UNMSM*, 3, (5), 46 – 60. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Carvajal, J.C., Delgado, L., Enciso, E., Ferro, J., García, M., Gómez. C., Gómez, I., Romero, D., Sandoval, M. y Vanegas, M. (2013). *Psicología organizacional: Perspectivas y avances*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Céspedes, R. (2013). *La percepción del Clima organizacional y su relación con la Satisfacción laboral en colaboradores de la Sede Administrativa Red de Salud SJL del MINSA con sede en Lima*. (Tesis de Maestría). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Comillas.
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *Universum*, 23(2), 66-85. DOI: 10.4067/S0718-23762008000200004
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. (7 ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5 ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Flórez, J. (2001). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México D.F.: Oxford.
- García, G. (2007). *Clima organizacional: hacia un nuevo modelo*. Recuperado de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. (5 ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 16(2), 75-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81632390009>
- Juárez, A. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*, 50 (3), 307-314. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf>

- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Martínez, J. (2004). *Estrés laboral. Guía para directivos y empleados*. Madrid, España: Pearson.
- Orbegoso, A. (2008). Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú. *Revista de Psicología*, (10), 137-147.
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral (CLSPC) Manual*. Lima, Perú: Editora Cartolan EIRL.
- Palma, S. (1999). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora Cartolan EIRL.
- Pereda, S., Berrocal, F., Alonso, M. (2008). *Psicología del trabajo*. Madrid, España: Síntesis.
- Pérez, N. O. y Rivera, P. L. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*. Recuperado de <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/363/1/maestria.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13 ed.). México D.F.: Pearson educación.
- Robbins S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. (6 ed.). México, D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N. y Cornejo, F. A. (2008). *Clima y satisfacción como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena*. Recuperado de http://www.cepa.utalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf
- Rodríguez, A. (coord.), Díaz, F., Fuertes, M., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E. y Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., Hernando, C. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España: UOC Barcelona.
- Secretaría de Gestión Pública del Perú (22 de abril de 2010). Definamos el concepto de "Entidad Pública" [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://sgpperu.blogspot.pe/2010/04/definamos-el-concepto-de-entidad.html>

- Toro, N., Ochoa, L. y Vargas, A. (2004). Clima Organizacional: Promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*, 2 (3). Recuperado de http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Climaorganizac.pdf
- Velásquez, P. (2015). *Clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución pública – Callao, 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial UOC

ANEXOS

ESCALA DE CLIMA LABORAL CL - SPC

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2.	Se siente compromiso con el éxito en la organización.					
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					

13.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación					
20.	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21.	Los supervisores expresan reconocimiento por los Logros.					
22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe buena administración de los recursos.					

31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36.	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la empresa.					

49.	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL SL - SPC

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará un conjunto de afirmaciones acerca del modo como tenemos de actuar, pensar y sentir en nuestro trabajo. Marque con una "X" en el casillero correspondiente según Usted considere, teniendo en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas:

N: Ninguna o Nunca

P: Poco

R: Regular o Algo

M: Mucho

S: Todo o Siempre

Nº	ITEM	N	P	R	M	S
1.	La distribución física del ambiente facilita la realización de las actividades laborales.					
2.	La remuneración económica es muy baja en relación a la labor que realizo.					
3.	El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.					
4.	Siento que el trabajo es justo para mi manera de ser.					
5.	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6.	Mi jefe es comprensivo.					

7.	Me siento mal con lo que percibo.					
8.	Siento que recibo de parte de la empresa maltrato.					
9.	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10.	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					

Nº	ITEM	N	P	R	M	S
11.	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12.	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13.	El ambiente donde se trabaja es agradable.					
14.	Siento que el sueldo que percibo es bastante aceptable.					
15.	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16.	Prefiero tomar distancia con las personas que trabajo.					
17.	Me disgusta mi horario.					
18.	Disfruto en cada labor que realizo de mi trabajo.					
19.	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20.	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
21.	El ambiente laboral me ofrece una comodidad inigualable.					
22.	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23.	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24.	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					

25.	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26.	Mi trabajo me aburre.					
27.	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28.	El ambiente donde laboro es incómodo.					
29.	Mi trabajo me hace sentir realizado.					

Nº	ITEM	N	P	R	M	S
30.	Me gusta el trabajo que realizo.					
31.	No me siento a gusto con mi jefe.					
32.	Existen las comodidades para un buen desempeño en mis labores diarias.					
33.	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34.	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
35.	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36.	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo					

Muchas gracias por su colaboración.