

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**



**TÉSIS DE GRADO**

**RELACION ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA CENTRAL DE LA  
FRANCESA S.A.**

**POR: TANIA ANDREA PÉREZ ALVAREZ PLATA**  
**TUTOR: LIC. MARCOS FERNANDEZ MOTIÑO**

**LA PAZ – BOLIVIA**  
**Octubre, 2016**

<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>4</b>
<b>1. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACION</b> .....	<b>7</b>
1.1 AREA PROBLEMÁTICA.....	7
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	9
1.3 OBJETIVOS .....	9
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	9
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	9
1.4 HIPOTESIS.....	10
1.5 JUSTIFICACION .....	10
<b>2. MARCO TEORICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 ANTECEDENTES.....	13
2.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.2 DEFINICION.....	14
2.1.3 BASES TEORICAS.....	16
2.1.4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
2.1.5 SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	27
2.1.6 ELEMENTOS DEL SISTEMA .....	28
2.1.7 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT .....	30
2.1.8 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
2.1.9 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
2.2 SATISFACCIÓN LABORAL .....	41
2.2.1 JERARQUIAS DE LAS NECESIDADES DE MASLOW .....	44
2.2.2 TEORIA X Y TEORIA Y MCGREGOR .....	47
2.2.3 DEFINICION DE SATISFACCION LABORAL .....	49
2.2.4 INCENTIVOS.....	54
2.2.5 TEORÍA DE LA APROXIMACIÓN BIFACTORIAL .....	62
2.2.6 FACTORES DETERMINANTES PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	63
2.2.7 RETO DEL TRABAJO - SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EN SÍ.....	63
2.2.8 SISTEMAS DE RECOMPENSAS JUSTAS .....	64

2.2.9	INSATISFACCION LABORAL .....	64
2.2.9.1	INSATISFACCION .....	65
2.2.10	CAUSAS PRINCIPALES DE INSATISFACCION LABORAL .....	66
2.2.10.1	CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCION LABORAL .....	68
<b>3</b>	<b>MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>70</b>
3.2	ANTECEDENTES.....	70
3.2.1	HISTORIA DE LA EMPRESA.....	70
3.2.2	PRODUCTOS .....	71
3.2.3	RECONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA.....	72
3.2.4	MISION Y VISION .....	73
3.2.5	SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA .....	74
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>75</b>
4.2	TIPOS Y DISEÑO DE INVESTIGACION.....	75
4.2.1	TIPO DE INVESTIGACION.....	75
4.2.2	DISEÑO DE INVESTIGACION.....	75
4.3	VARIABLES .....	76
4.3.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	76
4.3.2	SATISFACCIÓN LABORAL .....	76
4.3.3	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES .....	77
4.4	POBLACION Y MUESTRA.....	79
4.4.1	POBLACION.....	79
4.4.2	MUESTRA.....	79
4.5	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....	80
4.5.1	TECNICA .....	80
4.5.2	INSTRUMENTOS.....	80
4.5.2.1	CUESTIONARIO SOCIODEMOGRAFICO .....	80
4.5.2.2	ALPHA DE CRONBACH.....	81
4.5.2.2	CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	83
4.5.2.3	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL .....	84
4.6	PROCEDIMIENTO.....	86
<b>5</b>	<b>PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>88</b>

4.1	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE OPINIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	93
4.2	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE OPINIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	94
4.3	ANÁLISIS DE CORRELACION DE PEARSON. ....	95
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>98</b>
6.1	CONCLUSIONES .....	98
<b>6.2</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>102</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA.....</b>	<b>104</b>

## **INTRODUCCION**

Hoy en día el clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. En el contexto de la globalización, en los últimos años, se observa que crece el interés en las organizaciones por enfocar la atención al recurso humano que trabaja en estas. El papel fundamental lo tienen hoy día los valores "intangibles", es decir el valor agregado por la profesionalidad del personal y su competencia para la labor que lleva a cabo.

Paulatinamente, se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es apremiante prestar atención a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal laboral de los trabajadores. Los estudios de satisfacción laboral y de clima organizacional, se han venido introduciendo en las organizaciones, por ser herramientas eficaces para analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores, y concebir acciones de mejora, así también estos estudios propician en los empleados expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un

buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Así también, podemos ver que el departamento de recurso humano se va convirtiendo en un elemento indispensable para las empresas dado que las funciones que cumple son de vital importancia para lograr los objetivos de las empresas.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones.

En esta investigación se trabajó con el personal de la agencia central de La Francesa que pertenece a un rango medio dentro de su organigrama de su estructura organizacional.

Señalar que la presente investigación tomo en cuenta cinco capítulos para su mayor comprensión.

**El primer capítulo;** examina el área problemática, el objetivo general y específicos, la hipótesis, y la justificación de la investigación para permitir un mayor entendimiento en todo el proceso de la investigación.

**El segundo capítulo** presenta el referente teórico que rige la investigación, poniendo énfasis en las teorías que definen el clima organizacional y la satisfacción laboral y sus beneficios para los trabajadores y las empresas, también permitirá analizar conceptualmente los objetivos utilizados en la investigación.

**En el tercer capítulo** se presenta el marco metodológico, el tipo de estudio de la investigación, las variables, operacionalización de variables, asimismo, la población de estudio y muestra, las técnicas e instrumentos los cuales permitirán cumplir la metodología tomada en cuenta en la investigación.

**En el cuarto capítulo** se examina el marco institucional en el cual se ve parte de la historia de la empresa, así como su misión y visión, productos que ofrece y la situación actual por la que la empresa pasa.

**En el quinto capítulo** se exponen los resultados e interpretaciones de la investigación acerca de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la agencia central de la Francesa S.A.

**En el sexto capítulo;** se plasman las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con la elaboración de la presente investigación, además están en estrecha relación con los objetivos planteados en la investigación.

## 1. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACION

### 1.1 AREA PROBLEMÁTICA

El principal factor para “tener” satisfacción laboral actualmente se cree que es la remuneración económica, este es un pensamiento cerrado puesto que la satisfacción laboral abarca muchas dimensiones físicas, psicológicas y emocionales que están estrechamente ligadas al ambiente de trabajo y va mas allá, el ambiente de trabajo es el principal guía para alcanzar una satisfacción laboral puesto que en el clima organizacional se ven las relaciones interpersonales entre jefe-empleado, con compañeros de trabajo, con compañeros que se comparte el ambiente de oficina, etc.

La psicología organizacional tiene como principal objetivo comprender e intervenir las relaciones de las personas con su trabajo y sus organizaciones, se ocupa de las dinámicas culturales, políticas e interpersonales que hacen los procesos de gestión y desarrollo organizacional, evitando de esta manera la aplicación mecánica de las tecnologías de gestión de personas disponibles. En estos tiempos de cambios en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez se vuelve más necesario comprender los factores económicos, físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad de acuerdo a Burnet (1995), se basa en el hecho de que:



... según la forma como los empleados interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además, de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, o en el fracaso o en el éxito de las políticas que se ha establecido en la institución (p. 89).

Vivimos en una civilización donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. Una organización es un sistema cooperativo racional. La racionalidad reside en los fines que se propone la organización y en el alcance de los objetivos comunes.

La revista cubana de salud pública (2013: 105) menciona que:

“Cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones ya definidas por la OPS/OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar. Este planteamiento tiene como base el reconocimiento de que la comunicación es una categoría socio psicológica que expresa cómo se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información, es decir, la comunicación debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima si se tiene en cuenta que el trabajo del directivo transcurre en un proceso

constante de recepción y trasmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación”.

Es por esta razón que es primordial realizar el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la agencia central de la FRANCESA S.A.

## **1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION**

En este contexto es que se ha llevado a cabo el presente trabajo de investigación formulando el siguiente problema:

¿Existe una alta relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la agencia central de la FRANCESA S.A.?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Describir el grado de relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la agencia central de la FRANCESA S.A.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional
- Determinar el nivel de Clima Organizacional
- Evaluar el grado de Satisfacción laboral
- Especificar el nivel de Satisfacción Laboral

#### **1.4 HIPOTESIS**

Existe una alta relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral del personal administrativo de la agencia central de la FRANCESA S.A.

#### **1.5 JUSTIFICACION**

A nivel teórico, ésta investigación, permitió determinar el grado de la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, determinando sus diversos niveles y cuyas conclusiones nos permitirán informar acerca del estado situacional de la problemática en la empresa aspecto que justifica este trabajo; además pretende servir como una base para futuras investigaciones vinculadas al tema.

La agencia central de La Francesa actualmente cuenta con una persona trabajando en el área de RRHH dicho puesto se abrió el año 2015 en el mes de enero, la empresa no realizó ningún estudio de clima organizacional o satisfacción laboral en los últimos años, tienen el antecedente que hace unos 8 años aproximadamente se quiso hacer el estudio pero el personal no colaboro, por lo que quedó inconcluso y actualmente no se tiene un estudio de este campo.

El bajo rendimiento de los empleados en una empresa es un inconveniente para la productividad, dado que una de las bases fundamentales para que esta sea exitosa y competente es la calidad y eficiencia de sus trabajadores en todas las áreas y puestos.

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores.

La empresa actualmente busca mejorar su productividad dado que fue y es reconocida nacional e internacionalmente por los productos de calidad que ofrece, ha sido una de las empresas líder en Bolivia, existe mucha competencia en los servicios que esta brinda, además que buscan expandir su mercado sacando una diversidad de nuevos productos. Realizar el estudio de clima organizacional y satisfacción laboral en esta empresa

“Adquiere importancia porque, la retención del personal exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre los cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización”. (Chiavenato: 2009: 65)

El realizar el estudio del clima organizacional permitió detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Así también, las conclusiones encontradas y las recomendaciones que se formularan serán alcanzadas a Alta Gerencia de la empresa con la expectativa de que sirvan como insumo o fuente para la implementación de actividades, programas orientados a mejorar el bienestar del personal administrativo de la agencia central de la FRANCESA S.A. para una mayor productividad.

La relevancia social de esta investigación es para dar inicio y continuidad a investigaciones y otros factores del clima organizacional que incidan o influyan en la satisfacción laboral del personal de la empresa.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 ANTECEDENTES

#### 2.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano. La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas.

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

### 2.1.2 DEFINICION

El clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. Brow y Moberg (1990)

El clima organizacional se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización. Koys & Decottis (1991).

El clima organizacional se lo describe como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización según Alexis Gonçalvez (1997).

Otra de las percepciones es que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye directamente en su comportamiento de acuerdo con Chiavenato (1999)

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la

organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.<sup>1</sup>

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de



pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

### 2.1.3 BASES TEORICAS

Una organización es un proceso estructurado en donde interactúan las personas para conseguir sus objetivos. Esta definición, según Gibson, (2004), está fundada en cinco hechos comunes a las organizaciones:

- Una organización siempre incluye personas. - Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
- Estas interacciones siempre puede ser ordenadas o descritas por medio de ciertas clases de estructuras.
- Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
- Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales (p. 71).

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra

serie de experiencias de cada miembro con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (Schneider y Hall, citados por Goncalves, 1999:3).

En este sentido, se destacan los resultados del estudio realizados por George y Bishop (citados por Dessler 1991:188), quienes refieren que la estructura organizacional (que incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación y los procedimientos) tiene gran efecto sobre la manera como los empleados visualizan el clima de la organización. El grado en que la empresa sea mecánica o burocrática influye en esa percepción, señalando, además, que los sistemas educativos muy burocráticos (altamente estructurados y centralizados) se veían como climas cerrados, restrictivos.

Una organización se puede conceptualizar tomando en consideración los diversos aspectos aludidos anteriormente. No obstante, existe una sucesión de orientaciones trascendentales para conceptualizar una organización, entre las cuales, según el autor antes citado, son:

- Enfoque Administrativo. Se fundamenta en el hecho de que existen principios generales de administración, particulares de la misma y que, para su estudio y aplicación, se demanda una sistematización. En esa orientación son clásicos los componentes de la administración: planeación, organización, dirección, ejecución y control.
- Enfoque Científico. Éste componente surgió a partir de la existencia de un interés por averiguar científicamente los problemas que presentaban la

industria. En este caso se manipulan concepciones tales como: división del trabajo, especialización, modelos y métodos de trabajo, rendimiento y otros.

- Enfoque Humano/Relacionista. Esta es la orientación de las relaciones humanas; se percibe el trabajo como las actividades más apreciables del hombre. Se subraya la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores fundamentales para optimizar las condiciones de los trabajadores. En este se estudia la actividad humana dentro de la escuela como una actividad grupal y no individual. Se intenta conocer al trabajador con respecto a sus inquietudes, sus aspiraciones dentro y fuera de la escuela, y de tratarlo mejor y comprenderlo.
  
- Enfoque Burocrático o Estructuralista. Se fundamenta en la síntesis del enfoque administrativo y de relaciones humanas. Estudia los grupos formales e informales de la institución, las compensaciones sociales y materiales y los efectos de unas sobre otras. Este modelo estudia las organizaciones desde la orientación sociológica.
  
- Enfoque Neohumano/Relacionista. Es una actualización del enfoque humano-relacionista. Toma algunos componentes del enfoque estructuralista, como la relación entre la organización productiva y el medio social y su vínculo con la empresa. Desarrolla técnicas y procesos más artificiales para el control de las relaciones humanas a los fines de aumentar la eficiencia mediante una mayor productividad del personal.

- Enfoque de Sistemas. No pretende buscar soluciones a problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teoría y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Se considera a la organización como un sistema socio/técnico, compuesto por cierto número de subsistemas (pp. 32-36).

Sobre la manera llevar el desarrollo organizacional y en concordancia con lo expuesto, se observa que existen numerosas orientaciones para precisar su conceptualización y aplicación, por lo que escoger un solo modelo o paradigma sería limitarse como consultores en el uso de una teoría exclusiva, lo cual no es más conveniente cuando se trabaja a nivel organizacional. Otro aspecto importante dentro del Desarrollo Organizacional, según Álvarez (1992) citado por De Barros (2009) corresponde a que:

Los procesos humanos de la organización, están dirigidos a lograr cambios que permitan un desarrollo integral de la misma. Es una concepción de desarrollo centrado en el grupo que tiende a globalizar la actividad del mismo; donde cada miembro de la organización interacciona con los demás y su conducta responde a la conducta del grupo. De esta forma se logra evolucionar en beneficio de la eficiencia y la efectividad de la organización en general (p. 89).

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es necesario que se dé el proceso de evolución, donde todos los miembros brindan su apoyo en dirección hacia el cambio viendo a la organización bajo un enfoque sistemático. En este

sentido, se observa en los planteamientos de Álvarez (1998), que los fundamenta en el valor que se le da al grupo con miras a reforzar, a modificar el comportamiento de sus miembros, mediante la ayuda mutua a fin de optimizar la eficiencia y efectividad de la organización. Una organización puede considerarse como un grupo de personas que ejecutan actividades coordinadamente para lograr objetivos comunes.

Suárez Adauta Salvador (2010), en México – Estado de México, realizó una investigación titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral”, el estudio fue de tipo observacional, transversal, descriptivo, analítico, en asistentes médicos, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos, de todos los turnos, adscritos al Hospital General regional , Instituto Mexicano de Seguro Social. La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas. La evaluación se efectuó con una escala mixta Likert - Thurstone. Entre los resultados finales se concluye que ambos índices presentaron alta correlación positiva entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional. En la evaluación general se determinó un promedio de satisfacción laboral de 56,4 puntos, con desviación estándar de 9 puntos, que correspondió al nivel medio de su escala. Para Clima Organizacional su promedio general fue de 143,8 puntos, con desviación estándar de 24,4 puntos, que también correspondió al nivel medio de su escala.

Enfoque estructural: los investigadores más representativos son: Guion (1973), Indik (1965), Inkson (1970), Payne y Pugh (1976).

Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional.

Enfoque perceptual: los investigadores más representativos son: James (1978), James y Jones (1974), Joyce y Slocum (1982,1984), Schneider y Reichers (1983).

La base para la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico .El clima es una descripción individual psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales.

Enfoque interactivo: los investigadores más representativos son: Blumer (1969), Joyce y Slocum(1979), Poole y McPhee (1983), Schneider y Reichers (1983), Terborg (1981).

La interacción de los individuos al responder a una situación, aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.

El clima organizacional es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con el empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima organizacional se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Por otro lado, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Esta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.

Tomando en cuenta las variables que determinan el clima organizacional en una organización son diversas (información, comunicación, motivación, participación, etc.) los instrumentos de gestión de recursos humanos quedan definidos para cada una de estas aéreas.

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sean fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, etc.

Hoy en día, investigaciones de clima organizacional bien diseñadas, así como encuestas orientadas a saber más acerca de la gente, se han convertido en una herramienta gerencial estratégica, apoyadas en sistemas de información que permiten a los ejecutivos intervenir en los puntos que se consideren críticos, para así establecer propuestas de mejoras oportunas para obtener mejores resultados en la gestión, el logro de los objetivos, y que se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación y desempeño.

No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr armonía.

En las organizaciones formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros. A menudo son pequeñas incomprendiones o malos entendidos, que son fáciles de superar, en la medida que por sobre ellos primen los objetivos del grupo. Pero cuando los problemas no se asumen ni se solucionan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijan para el cumplimiento de los objetivos del grupo, fracasen.

Las empresas deben sistematizar el desarrollo de estrategias y metodologías completas de investigación de clima organizacional a través de encuestas, desde el diseño del cuestionario hasta la implementación de cambios, pasando por la recolección de datos, su



procesamiento y su reporte para la planificación de acciones, a fin de mejorar sistemáticamente su clima organizacional, en la dirección de las metas y objetivos de la empresa.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario también mencionar que "si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios". (Velásquez, 2003).

Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio Clima Organizacional; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otras variables, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

Las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por esto "mantener un Clima Organizacional

sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales". (David, 1997). Por otra parte, todos los métodos que se empleen para buscar la participación de todos los trabajadores pueden ser insuficientes si con ello no se logra que capten que se le está proponiendo formar parte de las decisiones que se deben tomar, sino comprenden que sus ideas y criterios serán tomados en cuenta y se le está formulando una manera de dirección colectiva, haciéndoles partícipes de lo que ellos mismos tendrán que enfrentar después en su puesto de trabajo, que no son ideas burocráticas, son ideas nacidas colectivamente.

Las realidades objetiva y subjetiva interactúan dando lugar al clima de la organización, y en el nivel de deseo, ambas deberían coincidir, sin embargo, no siempre sucede de este modo.

La influencia entre la realidad objetiva y su percepción subjetiva es recíproca, por lo que cuando se detecta una percepción negativa generalizada, es preciso tomar decisiones que permitan su eliminación, aún a pesar de que se estime que ésta no es una interpretación fiel de la realidad objetiva existente.

Por todo ello, es que los directivos han decidido invertir capital en hacer estudios de clima organizacional, para saber en cuál de sus variables es preciso asumir acciones correctivas y modificadoras, que propicien que el mismo no se altere en medida tal que conspire contra los óptimos resultados de la gestión, deteriorando la motivación y satisfacción laboral del colectivo.

Al hacer un diagnóstico del clima organizacional se refleja en la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que se consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de los objetivos de la organización.

#### **2.1.4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

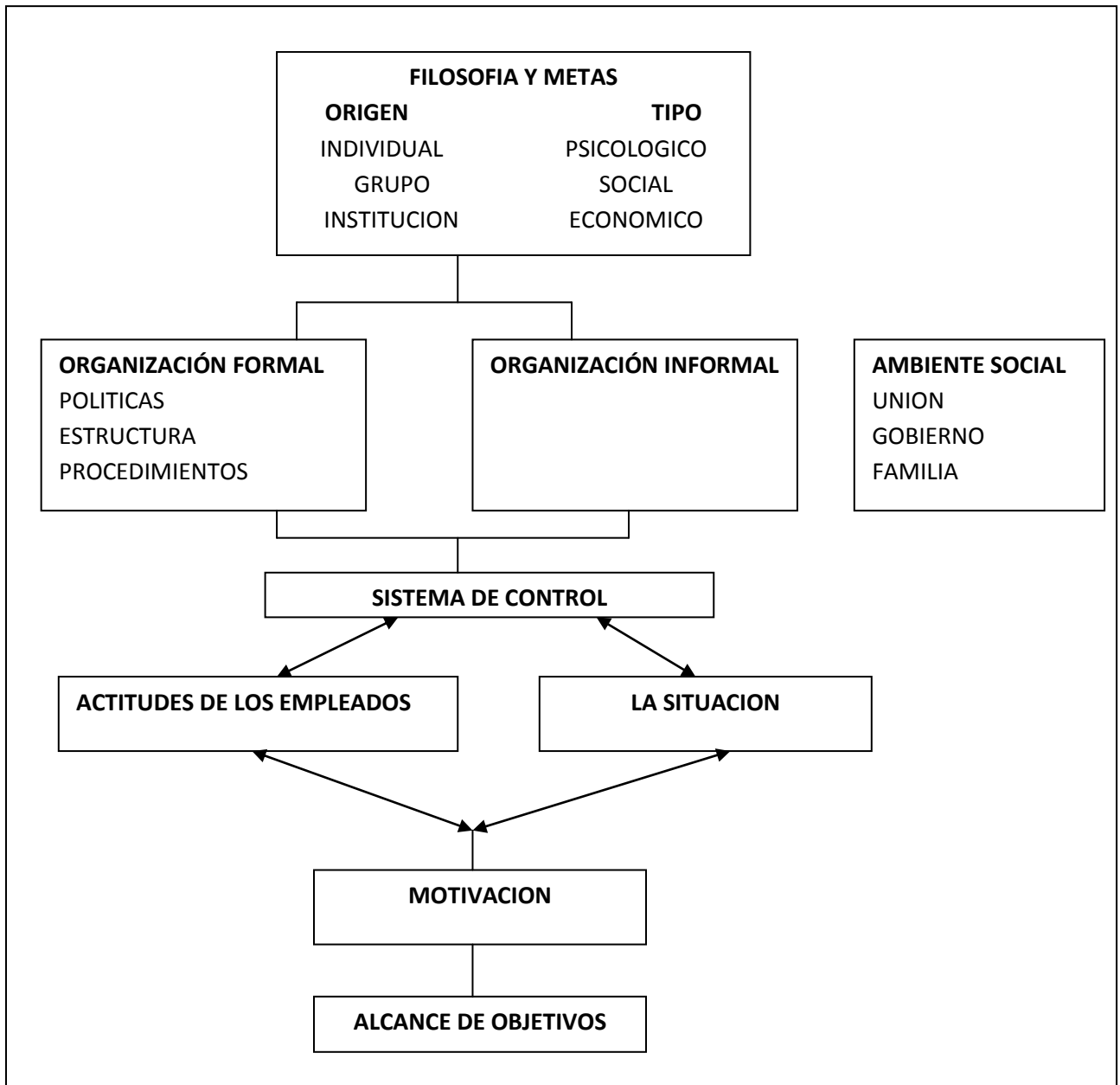
Para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Según Litwin y Stringer el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

### 2.1.5 SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En la opinión de Davis (1981), el clima de cada organización se alcanza a través de un sistema de comportamiento organizacional. El sistema de comportamiento organizacional



**Fuente:** Davis, K. (1981) Human Behavior at Work: organizational behavior (6ta. Ed)

USA: McGraw-Hill

### 2.1.6 ELEMENTOS DEL SISTEMA

El clima de una organización se deriva originalmente de la filosofía y metas u objetivos de la organización. Las personas traen sus propios intereses económicos, sociales y personales los cuales expresan ya sea de manera individual o grupal. Todos estos intereses integran un sistema social de trabajo. Davis (1981).

La filosofía de las organizaciones se crea de premisas de hechos, representan la opinión de las personas acerca del comportamiento del mundo que los rodea. Las premisas de valor representan la opinión de los individuos hacia ciertas metas (Ibídem).

La filosofía y las metas u objetivos son implementadas por el liderazgo trabajando a través de una organización formal o informal. La organización formal o informal provee la estructura para unir a la institución dentro de un trabajo de equipo (Ibídem).

Todas las organizaciones ejercen influencia en sus miembros por medio de un sistema de control que es un reflejo de la combinación de las fuerzas de organización formal, organización informal y el ambiente social, esta combinación es posible por los procesos de comunicación y de grupo.

Los sistemas de control interactúan con las actitudes de los empleados y los factores situacionales para producir una motivación específica para cada empleado en un tiempo determinado. Si cualquiera de los tres elementos control, actitudes o situación- es cambiado, la motivación puede ser diferente.

Como bien sabemos, la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de sus recursos, que en todos los casos operan dentro de las organizaciones. Las organizaciones general los empleos, productos y servicios necesarios para una economía moderna. Todas ellas, poseen a su vez, un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, logros y los errores de sus organizaciones. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o estas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible (Ibídem).

El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que forman parte haciéndolas más eficientes y más eficaces. A su vez, el principal objetivo de la administración de recursos humanos, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, tal es el caso de los objetivos: corporativos, funcionales y personales. La aportación que efectúan todos los empleados produce una compensación la cual

asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y extralegales, Werther y Davis (1998).

Aunque todas las actividades de una organización parezcan muchas veces desenvolverse satisfactoriamente, se puede ejercer control a través de una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

Una manera de dirigir dichas actividades es a través del comportamiento en cual se da mediante diversas acciones, creencias y costumbres.

### **2.1.7 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT**

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en a percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

**Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

**Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

## **2.1.8 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según la propuesta de Likert (1999) los tipos de Clima Organizacional son: Clima autoritario y clima participativo

### **2.1.8.1 Clima Autoritario**

Sistema I Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.



Sistema II Autoritarismo paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

#### **2.1.7.2 Clima Participativo**

Sistema III Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.

Sistema IV Participación en grupo: en este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

### **2.1.9 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de

personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

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

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan e clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ve afectadas por el clima.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, a saber:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Un trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo: brota de su actitud; de su espíritu de crecer y autosuperarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida.

La salud proviene entonces, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que

proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a

menudo de cambios de comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en la inquietud, en el afrontamiento paliativo como el consumo de alcohol o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados.

Existen también otras formas que complementan el proceso de creación y reforzamiento del clima y la cultura en una organización como: los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa,

etcétera. Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte del clima y la cultura organizacional.

## **SOCIALIZACIÓN DE LA CULTURA Y DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según SANTOS M, Ponjuán Dante G, Rodríguez Calvo M. (2006) el proceso de socialización organizacional es aquél mediante el cual las normas, valores y contenidos esenciales del clima y su cultura se transmiten a los nuevos miembros del grupo. Este proceso consta de dos fases: una, en la cual el nuevo miembro pasa por un proceso de adaptación y entrenamiento en el que integra los elementos de la cultura organizacional, y dos, en la que el nuevo miembro del grupo comienza a trasladar sus propias normas y valores a la cultura de la organización.

El proceso de socialización tiene como objetivo fundamental incorporar nuevos miembros a la organización por medio de los cuales se transmita y renueve la cultura con vista a su perpetuación, pero siempre en medio de un clima favorable. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización. La socialización de la cultura en general y del conocimiento en particular en una organización es premisa de su éxito.

El conocimiento es uno de los activos más importantes para las organizaciones. Su gestión adecuada genera una mayor productividad y riqueza, que posibilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado. La búsqueda, almacenamiento y transferencia del conocimiento

es esencial para aumentar su productividad y competitividad, pero lo es más aún la disposición a la colaboración.

Las ventajas competitivas que produce una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar, sino de las condiciones de higiene, seguridad y salud que perciban los trabajadores y que son las que generan la motivación y satisfacción laboral necesarias para catalizar la totalidad de los procesos organizacionales. Por esta razón, el clima organizacional que busca el bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no sólo como empleados en su puesto de trabajo se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier organización.

El entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para esto es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genera confianza y optimismo y destierre el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo.



En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el empleo intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de creación del conocimiento.

Existe en este contexto una inevitable relación entre la gestión de la información y el conocimiento, las tecnologías, los recursos humanos, y la gestión de la seguridad, la salud, el medio ambiente, el clima y la cultura organizacional, como elementos fundamentales para que el proceso resulte completo y eficaz como sistema organizativo.

Un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización. Pero, para esto se requiere:

- El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.

- Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.

## 2.2 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. También podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente los aspectos del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Hemos encontrado varios conceptos respecto a satisfacción laboral, abordaremos las más importantes:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción general: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Se ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. Locke (1976).

Se refiere a la satisfacción laboral a 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 se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo, Javier Flores (1992).

Según Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) definen la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

Acorde a Robbins y Judge (2009) la definen como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos.

### 2.2.1 JERARQUIAS DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependen de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se encuentran las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias) Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo

(contra el frío o calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el nacimiento, además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, al no satisfacerlas. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual.

Su principal característica es la premura, si alguna de ellas no se puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de las personas. Necesidades de seguridad. Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y predecible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el

trabajo. Necesidades sociales. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento si las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Sí las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano al aplicar la administración participativa. Necesidad de autoestima. Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimiento de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, las cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

Necesidad de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de

autorrealización, se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

Las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismo por ejemplo, sentimiento de realización y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento si se han satisfecho, por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que a más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa qué tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más.

### **2.2.2 TEORIA X Y TEORIA Y MCGREGOR**

Chiavenato (2000), señala que Douglas McGregor fue uno de los primeros escritores que presentó una argumentación convincente de que muchas acciones administrativas son consecuencia directa de la teoría del comportamiento humano que aplican los administradores. Planteó que la filosofía administrativa controla a la práctica administrativa. Teoría X. Es un conjunto tradicional de supuestos acerca de las personas, considera que a muchas les desagrada el trabajo y que intentan evitarlo si les es posible. Los trabajadores se inclinan a hacer lo menos posible en su trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades si se puede. Son



relativamente egocéntricos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio.

- A la persona promedio no le gusta trabajar y lo evita si le es posible.
- La persona carece de actitud responsable, tiene poca ambición y busca ante todo seguridad.
- Muchas personas deben ser objeto de coerción, control y amenazas para hacer que trabajen.

Con estos supuestos, la función del administrador es la de coerción y control de los empleados. Teoría Y. Enfoque más humanista, supone que la holgazanería no es inherente a las personas, que parezca serlo es el resultado de su experiencia con organizaciones menos progresistas. Los administradores proporcionan el ambiente apropiado para liberar el potencia de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural para ellos como las actividades recreativas o el reposo y la relajación. Los administradores creen que los empleados son capaces de aplicar la autodirección y el autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos. La función del administrador es brindar un entorno para que el potencial de las personas pueda liberarse en el trabajo.

- El trabajo es tan natural como el juego o el repaso.
- Las personas no son naturalmente holgazanas. Se han vuelto así como resultado de la experiencia.
- Las personas ejercen la autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los cuales se compromete.

- Tienen potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y buscar las responsabilidades.
- Poseen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicarse al trabajo.

Con estos supuestos, la función del psicólogo es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a liberar ese potencial para el logro de objetivos comunes.

### **2.2.3 DEFINICION DE SATISFACCION LABORAL**

Laboral, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquél que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra.

Estas definiciones nos permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

Veamos algunos de los consejos más comunes para aumentar la satisfacción laboral:

#### Satisfacción laboral

- contratar a las personas adecuadas para cada puesto: si bien este punto parece no estar directamente relacionado con la motivación y el estado de ánimo de los trabajadores, resulta fundamental, ya que sólo a través de un plantel adecuadamente capacitado para cumplir con sus obligaciones es posible crear un ecosistema sano y productivo, que no se frustre ante los fallos y que sea capaz de levantarse y aprender de sus errores;
  
- crear lazos con los trabajadores: sin importar la antigüedad de un empleado, es necesario mantener con él un lazo estrecho y continuo de comunicación, para recordarle día a día la filosofía de la empresa, para hacerlo partícipe de

las novedades, para agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas laborales. La oficina no suele ser un buen lugar para los sentimientos, pero las relaciones entre individuos de diferentes jerarquías tampoco deben ser artificiales; el secreto del éxito de una compañía reside en los rasgos particulares de los seres vivos que la integran, y por ello es tan importante que se conozcan y que se enriquezcan mutuamente.

- contar con un sistema de incentivos: el dinero no es todo, pero suele formar parte de la base de cualquier relación laboral. Además de un salario justo, y de sus eventuales aumentos, nunca está de más premiar la entrega y la constancia con dinero, bonos, promociones exclusivas o invitaciones a eventos, entre las muchas opciones que suelen usar las empresas. Cabe mencionar que no importa el valor monetario de la compensación, sino demostrarle al trabajador que su esfuerzo es tenido en cuenta;
- promover el trabajo en equipo: éste es quizás uno de los objetivos más difíciles de lograr en ciertos ámbitos muy competitivos, pero una de las formas de organización que más retribuyen cuando se implementan adecuadamente. El trabajo en equipo nos permite aprender de nuestros compañeros, y también nos ayuda a conocernos más a nosotros mismos; nos vuelve más creativos y nos enseña lecciones imprescindibles para crecer como profesionales y como personas.

Concepto según algunos autores La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la psicología del trabajo y de las organizaciones. La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad de la relación negativa entre la satisfacción y perdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

El mismo autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Además aclara: “en este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)”.

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. En cuanto a esta diferencia planteada, es posible decir que la motivación es el motor, el motivo, el por qué y el para qué de la conducta. Es importante saber qué es lo que motiva al individuo. Mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización. Es necesario aclarar que las causas que motivan la conducta difieren de un trabajador a otro, por lo tanto el mejor programa de motivación del personal

(utilización de los distintos tipos de incentivos), será aquél que contemple el conocimiento del personal, de tal modo de darle a cada uno lo que pueda dejarlo satisfecho.

#### **2.2.4 INCENTIVOS**

Si la empresa pudiera supervisar perfectamente y sin costo alguno a sus empleados, el uso del pago de incentivos se presentaría como innecesario, ya que empresa y empleados podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que debería aportar estos últimos, determinándose la retribución final en función del cumplimiento o no de lo acordado.

Por ello, es de esperar que cuando existan dificultades de supervisión y, por tanto, sea costoso determinar directamente el esfuerzo o las aportaciones efectuadas por el trabajador, la empresa recurra más frecuentemente al uso de retribución variable y de motivaciones de diferentes índoles. En consecuencia, deberíamos esperar una asociación negativa entre pago de incentivos y cantidad de recursos destinados a la supervisión.

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo. Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable. En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán empleados cuando sea especialmente provechoso que los

empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto.

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

Los incentivos levantan el ánimo. Un simple “gracias” o “buen trabajo” por parte de un supervisor puede hacer que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo, así como otros incentivos más sofisticados. Esa seguridad y ese orgullo pueden ayudar a lograr un mejor voluntario o empleado.

Los incentivos le permiten mantener ayuda valiosa y atraer más ayuda. Es muy sencillo, los incentivos son el motivo por el que los mejores miembros en su organización deciden permanecer en ella. Además, las buenas noticias corren



rápido: otras personas en la comunidad en busca de trabajo u oportunidades de ser voluntarios naturalmente elegirán su organización como el lugar deseado para trabajar.

Los incentivos incrementan la productividad (o seguridad o cualquier otra cosa que usted quiera promover) de los miembros de su organización. Si queda claro que un incremento en la productividad o una disminución en los accidentes o la antigüedad como miembro de la organización serán en buena manera (o en forma atractiva) recompensados, los empleados harán su mejor esfuerzo para ser productivos, cuidadosos o para permanecer en la organización. ¿Cuál es la conclusión final? Las cosas que son recompensadas se hacen.

Un programa de incentivos puede reducir el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a los empleados por sus acciones o su antigüedad. Los celos y la envidia pueden ser muy perjudiciales para una organización y de seguro surgirán si los empleados son recompensados en forma desigual. Al desarrollar un programa, usted se asegura que no se recompense a un empleado con una hamburguesa para celebrar sus cinco años de servicio y a otro con el Tour d'Argent.

Los incentivos son lo que satisface las necesidades, y pueden clasificarse en: -  
Reales y sustitutos -Positivos y negativos -Económicos y no económicos

- Reales: son aquellos que realmente satisfacen la necesidad, es decir que son a los cuales se dirige la conducta, por ejemplo el agua satisface la sed, el alimento satisface el hambre, etc.
  
- Sustitutos: aquellos a los que la persona se dirige cuando no puede alcanzar el incentivo real y para evitar la frustración. Para que un incentivo sustituto sea efectivo debe satisfacer la necesidad, por ejemplo un individuo que tiene sed y no tiene posibilidades de acceso al agua podrá comer una fruta jugosa, y por lo menos temporalmente satisfacer la necesidad.
  
- Positivos: son aquellos que satisfaciendo la necesidad tienen una influencia positiva atrayente y que produce placer. Constituyen un premio o recompensa. Se puede incluir entre los incentivos positivos el elogio, un ascenso, obra social, etc.
  
- Negativos: influyen para que se haga o se deje de hacer algo, con el objeto de evitar un castigo. Tienen el efecto de apartar o alejar al individuo de su conducta. Ejemplo, un descuento salarial, una quita de horas extras, etc.
  
- Económicos: el dinero por sí mismo no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos. Aunque varios trabajadores reciban la misma liquidación de haberes, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno

pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas y personales necesidades.

- No económicos: apuntan a satisfacer otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego con el mismo esfuerzo y energía, pero sin remuneración económica y sólo por el placer que implica. Son incentivos no económicos el conocimiento de resultados, conocimiento de progreso, la sana competencia, entre otros.

Volviendo al tema satisfacción en el trabajo, Robbins (1996) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola a la satisfacción “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo”. Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares. Robbins (1996) también nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el

punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”. En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales. Albesa B. (2000)

Para Gibson y otros (1996) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Siguiendo las indicaciones del mismo autor, destacamos:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

- Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Muñoz Adánez, (1990) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Loitegui, (1990) aborda la misma temática para definir el concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo diferentes especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como “motivo”, “actitud del empleado”, “moral laboral”, “satisfacción en el trabajo”, etc. Tal confusión y ambigüedad, a la hora de utilizar los distintos términos, puede deberse no sólo a las distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada uno se sitúa, sino también a los distintos enfoques que los temas admiten. Loitegui utiliza con mayor frecuencia en su trabajo los siguientes conceptos: motivos, actitudes, moral laboral, satisfacción laboral.

Nosotros nos vamos a centrar en la definición que da sobre satisfacción en el trabajo que, citando a Locke (1976), “es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el

trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “satisfacción laboral general”. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción. Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implica claramente un modelo “compensatorio”, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas. Así mismo se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas.

### 2.2.5 TEORÍA DE LA APROXIMACIÓN BIFACTORIAL

Esta teoría también es conocida como “teoría dual” o “teoría de la motivación-higiene”. Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta: “¿Que quiere la gente de sus trabajos?”.

Los factores motivacionales o intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las “necesidades de desarrollo psicológico”. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo “ausencia de satisfacción”. Por otro lado los factores higiénicos o extrínsecos está asociado a la insatisfacción laboral (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo). El deterioro de estos factores por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. (Atalaya, 1995). Lo interesante es que para motivar al individuo, “se recomienda poner de

relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos” (Atalaya, 1999).

## **2.2.6 FACTORES DETERMINANTES PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo

## **2.2.7 RETO DEL TRABAJO - SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EN SÍ**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Los empleados tienden



a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción

#### **2.2.8 SISTEMAS DE RECOMPENSAS JUSTAS**

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

#### **2.2.9 INSATISFACCION LABORAL**

Algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las

consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa u organización como la propia persona.

### **2.2.9.1 INSATISFACCION**

Hay casos en que los trabajadores ven mermados sus deseos profesionales. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos. En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica. Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente. Esta respuesta negativa o rechazo que implica la insatisfacción dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso de depresión al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente. Robbins (1996) entiende

que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

- Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.

- Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- •Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores Robbins, (1996)

## 2.2.10 CAUSAS PRINCIPALES DE INSATISFACCION LABORAL

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

- Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

- Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.

En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador. Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.
- Personas inseguras. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral. Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.
- Malas condiciones laborales. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.

Circunstancias personales y laborales. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

#### **2.2.10.1 CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCION LABORAL**

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento. Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

Concluyendo es posible decir que mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa para, de esta manera, tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, y así poder cumplir con el objetivo principal de la organización.

### **3 MARCO INSTITUCIONAL**

#### **3.2 ANTECEDENTES**

##### **3.2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA**

SICLAF S.A. sociedad Industrial y Comercial “la Francesa” es una sociedad Anónima reconocida como una empresa pionera en la industrialización de productos de panadería y galletería en Bolivia.

En marzo de año 1952 un emprendedor boliviano: Mario Alfredo Yaffar Corrales funda “La Francesa”, empresa de la cual es, en ese entonces propietario, ejecutivo y obrero.

Se concentra en un principio a la producción de pan de batalla, constituyéndose en la primera empresa panificadora industrial de Bolivia, posteriormente, en la década de los 70 incursiona en la elaboración de pan envasado y en la producción de panetones navideños.

En 1980 amplía sus instalaciones inaugurando una moderna planta de producción de galletas, con capacidad de producción de 1000kg/hr.

En 1998 llega a una producción de 2000Kg/hr. Con la adquisición de una nueva planta completamente automática y computarizada. Desde entonces “La Francesa” cuenta con una planta en la ciudad de La Paz de 9000m2 de superficie cubierta; y una nueva planta en la ciudad de Cochabamba, convirtiéndose así en una empresa con capacidad de exportación de alta seguridad y con la más alta calidad.

Actualmente cuenta con más de 250 trabajadores entre administrativos y planta industrial, las principales gerencias están a cargo de profesionales capacitados en sus áreas. Cuenta con oficinas propias para la administración en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, así también cuenta con distribuidores en Oruro, Sucre, Tarija y Potosí.

### **3.2.2 PRODUCTOS**

Con 130 ítems de productos terminados altamente competitivos en presentación, calidad y precio entre los que podemos citar:

Pan envasado:

- Hamburguesa, Hot Dog´s, de Mesa, Integral, Molde blanco, Molde integral, de Miga, de Canela.
- “Panetones” tradicionales, con chips de chocolate, almendrados.
- Budines de todo tipo.
- Pre-Pizzas.



#### Variedad de Galletas:

- Dulces de todo tipo y para toda ocasión.
- Saladas para bocaditos y con diferentes sabores.
- De agua
- Salvado natural y canela, libres de colesterol
- Orgánicas de quinua libres de gluten

#### Pastelería

- Pre-tortas
- Queques
- Pasteles
- Suspiros
- Donuts

#### Snak´s

- Papas fritas
- Tortillas de maíz
- pretzels

### **3.2.3 RECONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA**

La francesa obtiene a los largo de su trayectoria innumerables premios tanto nacionales como internacionales a la calidad, otorgados en Rio de Janeiro- Brasil, Miami- Estados Unidos y en Madrid- España.

En los 5 años de permanencia de la Corporación McDonald's en Bolivia, La Francesa fue proveedor oficial del pan en todas sus sucursales en los diferentes departamentos donde prestaban sus servicios.

Hoy en día provee el pan para las empresas Burger King, Subway y Toby, así como pan y galletas para el desayuno escolar en varios municipios de las ciudades La Paz, El Alto, Cochabamba y Oruro. Además trabaja en la exportación de sus productos.

Todo esto gracias a la calidad de sus productos y al apoyo de su clientela, de esta forma la empresa espera poder seguir colaborando en el desarrollo de Bolivia y en particular de los departamentos de La Paz y Cochabamba que es donde tiene sus plantas industriales.

### **3.2.4 MISION Y VISION**

#### **3.2.4.1 VISION**

Ser una empresa de clase mundial y de crecimiento continuo, capaz de expandir su posición de liderazgo en el sector alimenticio y garantizar la obtención de beneficios de manera sostenible

#### **3.2.4.2 MISION**

- Proporcionar valor a nuestros a nuestros clientes y satisfacer sus expectativas de calidad para los productos y servicios brindados.

- Asegurar procesos de elaboración el aporte nutricional, la higiene e inocuidad de los productos.
- Desarrollar las competencias de nuestros mercados mediante la diversificación de los rubros de producción.

### **3.2.5 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

La empresa actualmente se encuentra en un proceso de expansión, puesto que su objetivo actualmente es agrandar su mercado con diferentes productos tanto a nivel nacional como internacional. Es por esta razón que la empresa toma mayor importancia a contar con estudios como el de clima organizacional y satisfacción laboral. Hoy por hoy comienza a prestar mayor importancia a su capital humano así como muchas empresas en Bolivia abrieron las puertas y crearon los departamentos de recursos humanos. Por lo tanto se puede decir que la empresa esta potenciándose para así crecer aun más cómo empresa y expandir su mercado y mantenerse como empresa líder a nivel nacional.

## 4 METODOLOGIA

### 4.2 TIPOS Y DISEÑO DE INVESTIGACION

#### 4.2.1 TIPO DE INVESTIGACION

La presente investigación se realizo bajo el tipo de investigación **correlacional**, este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. Sampieri, (2010).

#### 4.2.2 DISEÑO DE INVESTIGACION

El diseño que se utilizó en la presente investigación es **no experimental**, la cual se define como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”. (Hernández, Sampieri, 2010).

## **4.3 VARIABLES**

### **4.3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” Brunet (1997).

### **4.3.2 SATISFACCIÓN LABORAL**

Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto en relación a sus valores, al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Blum y Naylor, 1982:45).

## 4.3.3 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	MEDIDOR	ESCALA	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	- Relación con el inmediato superior	-Ética profesional del inmediato superior -Confianza laboral con el jefe -Confianza personal con el jefe	-Baja -Media -Alta	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- No estoy seguro 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	Cuestionario de Clima Organizacional, con método de escalamiento de Rensis Likert
	-Liderazgo	- Reconocimiento al buen trabajo -Motivación al personal -No existen favoritismos	-Baja -Media -Alta		IDEM
	-Toma de decisiones	-Alternativas flexibles para realizar los trabajos encomendados -Motivación en el trabajo por parte del inmediato superior	-Baja -Media -Alta	IDEM	IDEM
	- Relaciones interpersonales en el trabajo	-Relaciones cercanas entre los trabajadores	-Baja -Media -Alta	IDEM	IDEM

	-Comunicación	-Comunicación de confianza y fluida	-Baja -Media -Alta		
SATISFACCION LABORAL	-Satisfacción con la relación con sus superiores	-Proximidad, supervisión, apoyo de sus superiores.	-Baja -Media -Alta	1.-Muy insatisfecho 2.-Bastante insatisfecho 3.-Algo insatisfecho 4.- Indiferente 5.-Algo satisfecho 6.-Bastante satisfecho 7.-Muy satisfecho	Cuestionario de Satisfacción Laboral, con método de escalamiento de Rensis Likert
	-Satisfacción con la condiciones físicas de su trabajo	-Entorno físico, iluminación, ventilación, limpieza	-Baja -Media -Alta		
	-Satisfacción con la participación en las decisiones	-Participación activa, pasiva.	-Baja -Media -Alta	IDEM	IDEM
	-Satisfacción con su trabajo	- Oportunidades que ofrece su trabajo para realizar sus labores diarias.	-Baja -Media -Alta		
	-Satisfacción con el reconocimiento		-Baja -Media -Alta		

## 4.4 POBLACION Y MUESTRA

### 4.4.1 POBLACION

La población con la que se trabajara será el personal administrativo que está en planilla de la Agencia Central de La Francesa S.A. El total del personal en la agencia central es de 55 personas de las cuales sus puestos varían dentro del organigrama de la empresa.

### 4.4.2 MUESTRA

El tipo de muestra seleccionada para esta investigación es no Probabilística-Intencional dado que la muestra serán los administrativos de cargos medios usando de referencia el organigrama de la empresa. “La elección de elementos, no depende de probabilidades sino de las causas relacionadas con las características de la investigación y la decisión del investigador. (Hernández,Sampieri, 2010).

Los criterios para la selección fueron:

- Cargos medios/ tercer nivel
- Experiencia mínima de 6 meses

Por lo tanto, la muestra incluye un total de 24 sujetos de cargo medio (tercer nivel) de la agencia central de La Francesa S.A.



## **4.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

### **4.5.1 TECNICA**

La encuesta se clasifica como directa, dado que los datos obtenidos de la “unidad de análisis” (personal administrativo de la Agencia Central de La Francesa S.A.) corresponden a los objetivos del presente trabajo.

La encuesta es una aplicación específica del método cuantitativo porque ha permitido proveer datos numéricos para los exámenes estadísticos, evaluar y determinar las relaciones entre las variables independiente y dependiente.

Así también la se usaron las técnicas de:

- Observación
- Entrevista

### **4.5.2 INSTRUMENTOS**

#### **4.5.2.1 CUESTIONARIO SOCIODEMOGRAFICO**

Se aplico un cuestionario sociodemográfico para poder conocer las principales características de la población de estudio y determinar que el estudio se llevaría a cabo con personal de cargos medios, el cual fue previamente explicado y guiado al personal seleccionado.

Para obtener la información se ha utilizado como instrumento: el Cuestionario, que en éste caso son dos: uno para la variable independiente y otro cuestionario para la variable dependiente. Dichos medios de recolección de datos están compuestos por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio.

Los instrumentos de recolección de datos, contienen preguntas “cerradas”, mediante interrogantes con alternativas u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente, es decir, se ha presentado a los encuestados las posibilidades de respuesta y ellos, se ha circunscrito a éstas.

Los cuestionarios han permitido estandarizar y uniformizar la información.

Para el trabajo, se han tomado instrumentos que han sido validados en su oportunidad por expertos en los temas de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

#### 4.5.2.2 ALPHA DE CRONBACH

##### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
ClimaOrg	24	69	147	115,08	19,527	381,297
SatisfacciónLab	24	55	148	119,67	22,294	497,014
suma	24	131,00	292,00	234,7500	40,31533	1625,326

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
ClimaOrg	24	69	147	115,08	19,527	381,297
SatisfacciónLab	24	55	148	119,67	22,294	497,014
suma	24	131,00	292,00	234,7500	40,31533	1625,326
Valid N (listwise)	24					

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	24	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	24	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	3

El resultado de Alpha de Cronbach fue obtenido a través del programa SPSS 17.0 para ver el grado de confiabilidad en las respuestas obtenidas.

#### 4.5.2.2 CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para el análisis de las respuestas se ha tomado en cuenta el Formato de respuesta o Método de Escalamiento de Rensis Likert.

1	2	3	4	5
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo

#### Fiabilidad y Validez Escalas de Medición Clima Organizacional

Para utilizar el presente instrumento se ha tomado como constructo la investigación: “Clima Organizacional y Satisfacción laboral en las Organizaciones del Sector Público Estatal” realizada por María Chiang Vega, Mauricio Salazar Botello, Patricia Huerta Rivera de la Universidad del Bio – Bio, en Chillan- Chile, que validaron el instrumento de Koy y Decottis para el Clima Organizacional.

Los coeficientes de fiabilidad o confiabilidad según referencias de la investigación, presentan coeficientes con valores cercanos a 0,922 de Alpha de Cronbach que pueden considerarse altos, también es necesario referir como habitual la consideración de un valor de 0,7 de Alpha de Cronbach como aceptable. Por lo tanto, son susceptibles de aplicación.

#### 4.5.2.3 CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Para el análisis de las respuestas se ha tomado en cuenta al Formato de respuesta o Método de Escalamiento de Rensis Likert.

1	2	3	4	5	6	7
Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho

Fiabilidad y Validez Escalas de Medición de Satisfacción

Laboral

Para utilizar este segundo instrumento, se ha tomado como constructo la investigación : “Clima Organizacional y Satisfacción laboral en un

Establecimiento de Salud Estatal” realizada por María Chiang Vega, Mauricio Salazar Botello de la Universidad del Bio - Bio en Chillan – Chiley Antonio Núñez Partido de la Universidad Pontificia de Madrid en España quienes después de los análisis respectivos validaron el instrumento S20/23 de los investigadores J.L. Meliá y J.M .Peiró referido al Cuestionario de Satisfacción Laboral.

Similar a las conclusiones de la anterior investigación referida a los coeficientes de fiabilidad o confiabilidad alcanza dos después de los análisis respectivos, se tiene conocimiento que el instrumento S20/23 de los investigadores J.L. Meliá y J.M. Peiró referido al Cuestionario de Satisfacción Laboral fue validado, alcanzando coeficientes con valores a 0,922 de Alpha de Cronbach, los que pueden considerarse altos y los valores cercanos o mayores a un valor de 0,7 de Alpha de Cronbach que pueden considerarse como aceptables.

## **4.6 PROCEDIMIENTO**

### **Fase 1.**

Entrevista con el gerente general a fin de obtener el permiso respectivo para la aplicación de las pruebas psicológicas, e informar acerca de los objetivos de la investigación.

### **Fase 2.**

Previamente a realizar la aplicación de los instrumentos de investigación se informó de forma general los objetivos de la investigación. Se aclaró que el manejo de la información recogida será para fines investigativos y su uso será confidencial.

### **Fase 3.**

La aplicación de los instrumentos de investigación, cuestionarios para medir el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, así como la encuesta sociodemográfica a los sujetos seleccionados, se realizó en la misma agencia. La aplicación de los cuestionarios fue en su mismo puesto de trabajo, se aplico de manera individual y según tiempo disponible del personal. El llenado de ambos cuestionarios tomo en promedio un estimado de 20 minutos a cada persona.

### **Fase 4.**

Posteriormente se obtuvo los resultados descriptivos de los datos sociodemográficos y de las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

**Fase 6.**

Después para el análisis de correlación entre las dos variables de estudio Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, se realizó a través del coeficiente de correlación simple de Pearson (Modelo Rectilíneo). , el cual es una medida de asociación lineal entre dos variables.



## 5 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados encontrados a través de la investigación sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal administrativo de la agencia central de La Francesa S.A.

Aplicando el cuestionario socio demográfico y los cuestionarios de Clima Organizacional realizada por María Chiang Vega, Mauricio Salazar Botello, Patricia Huerta Rivera de la Universidad del Bio – Bio, en Chillan- Chile, que validaron el instrumento de Koy y Decottis para el Clima Organizacional, y el de Satisfaccion Laboral realizada por María Chiang Vega, Mauricio Salazar Botello de la Universidad del Bio - Bio en Chillan – Chile y Antonio Núñez Partido de la Universidad Pontificia de Madrid en España quienes después de los análisis respectivos validaron el instrumento S20/23 de los investigadores J.L. Meliá y J.M .Peiró referido al Cuestionario de Satisfacción Laboral.

Se efectuó en lo relacionado al tratamiento de los resultados, el tabulado, vaciado y análisis de la información de forma individual a cada instrumento aplicado en la población de estudio.

Posteriormente se realizó el análisis de los resultados obtenidos, utilizando el análisis estadístico para el tratamiento de los resultados, porcentajes, promedios y otros de

estadística descriptiva que fueron necesarios para la investigación. Asimismo, para el análisis correlacional se utilizó el programa estadístico SPSS 18.0.

El cuestionario socio demográfico que fue aplicado al personal seleccionado para la muestra se le aplico un cuestionario sociodemográfico para obtener los siguientes datos:

- Edad
- Sexo
- Nivel ocupacional
- Profesión
- Antigüedad en la empresa
- ¿Trabaja en el área para la que estudio?
- En 5 años ¿proyecta continuar en La Francesa?
- ¿Considera que la empresa da oportunidades de crecimiento?

	<b>Cantidad</b>	<b>Edad</b>	<b>Nivel Ocupacional</b>	<b>Antigüedad en la empresa</b>	<b>Trabajan en su área</b>	<b>Se quedan o se van</b>
<b>Hombres</b>	13	23- 45	Profesional: 9 Técnico: 4	6 meses – 5 años	Si:10 No:3	S:7 N:6
<b>Mujeres</b>	11	24-58	Profesional: 10 Técnico: 1	1 año – 5 años	Si:10 No:1	S:8 N:3

El motivo de la aplicación del cuestionario fue para corroborar en parte la información dada por el personal de recursos humanos que no existe una alta rotación en personal, además que al conocer las edades podemos ver los indicadores de motivación y estabilidad, motivación del personal que recién comienza un trabajo y se encuentra aportando nuevas ideas, así como también cumple con su trabajo de manera ágil. El indicador de estabilidad tomando en cuenta los factores de edad, es cuando la persona ya alcanza cierta edad y es a partir de esta que ya busca sentar cabeza y estar más tranquilo, ya no es la aspiración de cambiar de trabajos, sino más bien de realizarse profesionalmente dentro de su empresa y tener un ingreso fijo.

Los resultados serán analizados bajo la escala de cada uno de los instrumentos,

El cuestionario de Clima Organizacional consta de 31 ítems. Este parámetro, ha permitido determinar los puntajes máximos para cada una de las 05 alternativas, así mismo, realizar los intervalos correspondientes. En tal razón, para el Nivel Bajo se ha establecido el intervalo de 31 a 93 puntos, para el Nivel Medio el intervalo de 94 a 124 puntos y para el Nivel Alto se ha establecido el intervalo de 125 a 155 puntos.

<b>Bajo Nivel del Clima Organizacional</b>	31-93
<b>Nivel Medio del Clima Organizacional</b>	94-115
<b>Alto Nivel del Clima Organizacional</b>	125-155

El nivel bajo de Clima Organizacional que tiene los intervalos de 31-93 establece que el funcionamiento de los constructos (misión, visión, objetivos) bajo los que se basa la empresa están siendo incumplidos por lo que el clima organizacional no está en un óptimo nivel

El nivel medio del Clima organizacional que tiene los intervalos de 94-115 muestra ciertas carencias en los parámetros para alcanzar un óptimo clima organizacional (relación con el inmediato superior, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales y comunicación), aun así los resultados extraídos que estén en nivel medio son aceptables puesto que no necesitan un cambio sino mejoras.

El alto nivel de clima organizacional que tiene los intervalos 125-155 muestran que el ambiente de trabajo en sus dimensiones (relación con el inmediato superior, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales y comunicación) es de bueno a óptimo, cumpliéndose con los constructos establecidos por la empresa.

El instrumento referido a satisfacción laboral consta de 23 ítems, parámetro que ha permitido determinar los puntajes máximos para cada una de las 07 alternativas: Por otra parte, se ha calculado los intervalos correspondientes, es así que, para el Nivel Bajo se ha establecido el intervalo de 23 a 92 puntos, para el Nivel Medio el intervalo de 93 a 115 puntos y para el Nivel Alto se ha establecido el intervalo de 116 a 161 puntos.

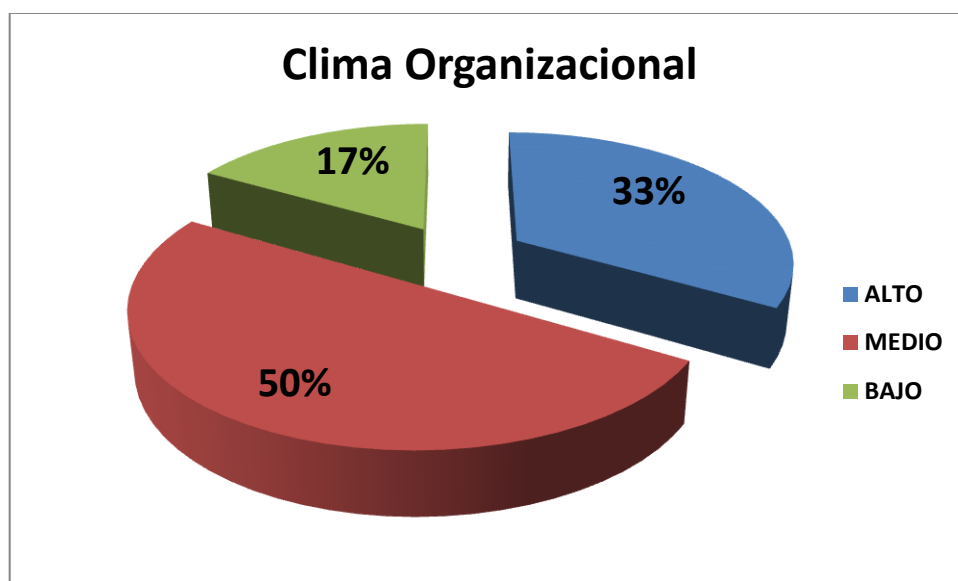
<b>Nivel Bajo de Satisfacción Laboral</b>	<b>23-92</b>
<b>Nivel Medio de Satisfacción Laboral</b>	93-115
<b>Nivel Alto de Satisfacción Laboral</b>	116-161

El nivel bajo de Satisfacción Laboral indica que la persona no se encuentra satisfecha con lo que implican las relaciones con el jefe, compañeros de trabajo, con el espacio físico de trabajo (iluminación, ventilación, etc.), en cuanto a crecimiento laboral dentro del lugar de trabajo, remuneración económica.

El nivel medio de Satisfacción Laboral muestra que algunos aspectos señalados en sus características tienen ciertas carencias lo que no permite lograr una Satisfacción Laboral alta, estos aspectos, se deben tomar en cuenta y hacer notar que no son nulos o que son inexistentes, sino, que pueden ser mejorados y potenciados.

El nivel alto de Satisfacción Laboral muestra que la persona se encuentra satisfecha con todas o la mayoría de los factores como son las relaciones con el jefe, compañeros de trabajo, con el espacio físico en el que trabaja (iluminación, ventilación, etc.), en cuanto a crecimiento laboral (oportunidades de ascensos) y la remuneración económica que percibe acorde a sus funciones.

#### 4.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE OPINIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.



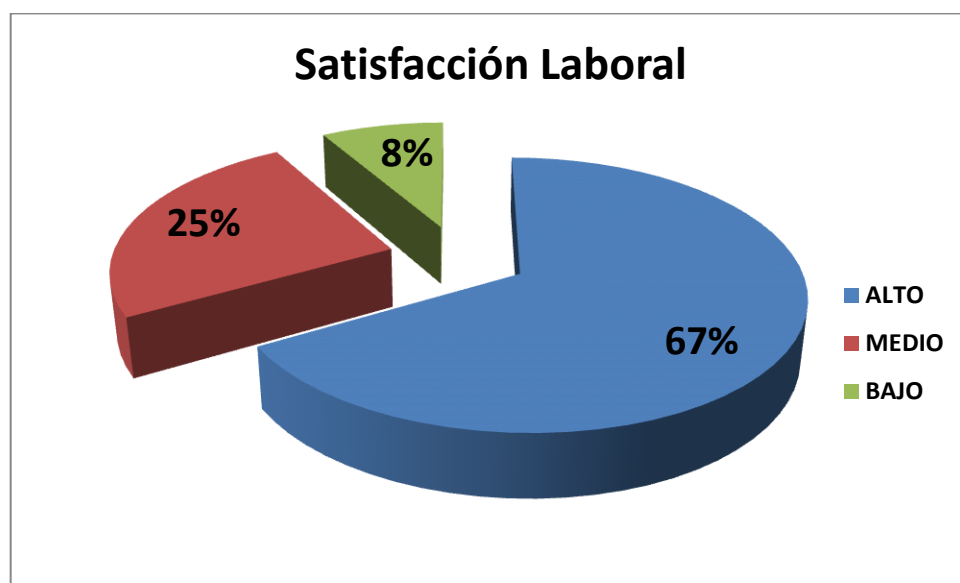
En el cuestionario de Clima Organizacional los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Clima Organizacional Alto un 33%
- Clima Organizacional Medio un 50%
- Clima Organizacional Bajo un 33%

Por lo tanto, en cuanto a Clima Organizacional, el resultado nos indica que para la muestra seleccionada existe un Clima Organizacional Medio.

El grafico indica que en la Agencia Central existe un nivel medio del Clima organizacional que tiene los intervalos de 94-115 muestra ciertas carencias en los parámetros para alcanzar un óptimo clima organizacional (relación con el inmediato superior, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales y comunicación), aun así los resultados extraídos que estén en nivel medio son aceptables puesto que no necesitan un cambio sino mejoras.

#### 4.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE OPINIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL



En el cuestionario de Satisfacción Laboral los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Satisfacción Laboral Alta un 67%
- Satisfacción Laboral Media un 25%
- Satisfacción Laboral Baja un 8%

Por lo tanto, en cuanto a Satisfacción Laboral, el resultado nos indica que para la muestra seleccionada existe una Satisfacción Laboral Alta.

El resultado obtenido indica que en la empresa de la muestra tomada existe un nivel alto de Satisfacción Laboral muestra que la persona se encuentra satisfecha con todas o la mayoría de los factores como son las relaciones con el jefe, compañeros de trabajo, con el espacio físico en el que trabaja (iluminación, ventilación, etc.), en cuanto a crecimiento laboral (oportunidades de ascensos) y la remuneración económica que percibe acorde a sus funciones.

#### **4.3 ANÁLISIS DE CORRELACION DE PEARSON.**

Para la correlación entre las variables de estudio de la presente investigación se utilizó el coeficiente de correlación simple de Pearson (Modelo Rectilíneo). El coeficiente de correlación es una medida de asociación entre dos variables y se simboliza con la letra r.

Los valores de la correlación van desde + 1 a - 1, pasando por el valor numérico del cero que corresponde a una ausencia de correlación. Los valores positivos indican que existe una correlación positiva directamente proporcional, los valores negativos señalan que existe una correlación negativa inversamente proporcional, respectivamente.

Donde:

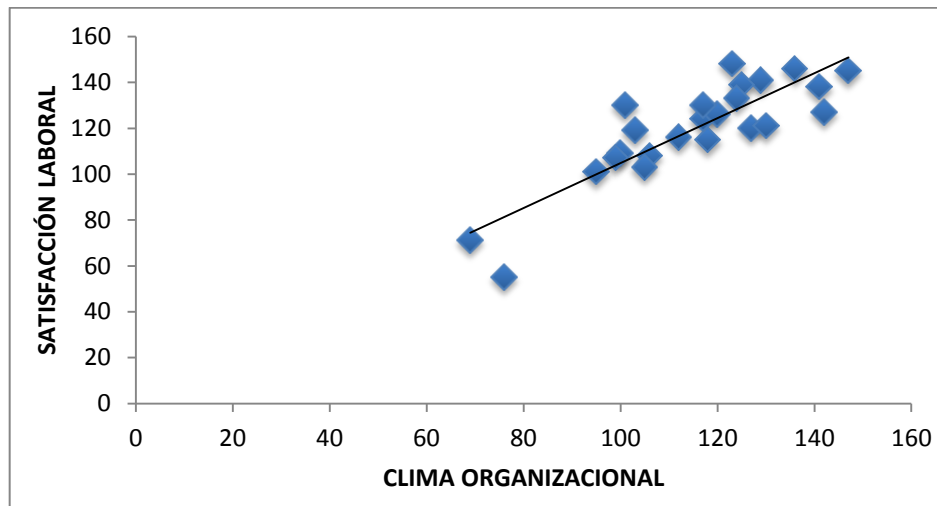
- 1.00 Correlación negativa perfecta
- 0.75 Correlación negativa considerable
- 0.50 Correlación negativa media
- 0.25 Correlación negativa débil
- 0.0 No existe correlación alguna entre variables



- + 0.25 Correlación positiva débil
- + 0.50 Correlación positiva media
- + 0.75 Correlación positiva considerable
- + 1.00 Correlación positiva perfecta

A continuación se describirá la correlación que se pudo hallar entre la variable 1 (clima organizacional) y la variable 2 (satisfacción laboral).

**Gráfico: Diagrama de dispersión correlación Clima Organizacional - Satisfacción Laboral.**



**Fuente:** Elaboración Propia

		ClimaOrg	SatisfacciónLab
ClimaOrg	Pearson Correlation	1	,858**

	Sig. (2-tailed)		,000
	N	24	24
<b>SatisfacciónLab</b>	Pearson Correlation	<b>,858**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	24	24
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de niveles de afrontamiento y la Satisfacción de Retiro Laboral es:

**0.858**

Los resultados presentan una correlación de 0.858 positiva considerable, significativa al nivel 0,01 (bilateral) 99% nivel de significación, tomando en cuenta el signo de la correlación, se puede afirmar que el clima organizacional influye de forma significativa en su satisfacción de retiro laboral.

Para obtener una visión integral acerca de los resultados obtenidos se debe también tomar en cuenta los resultados cualitativos, es así que se pudo evidenciar que los empleados en la empresa pasan por cierto hostigamiento por sus jefes de áreas, e decir, que al momento en que se realizaba las encuestas los jefes rondaban para escuchar o ver las respuestas

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

Al haber efectuado el trabajo necesario para concluir la presente investigación, relacionado a la búsqueda de instrumentos para su aplicación, escoger la población de estudio, el trabajo de campo y el análisis estadístico respectivo, podemos decir que constituye un aporte importante para la Psicología al establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, puesto que la revisión bibliográfica relacionada al tema de investigación, nos muestra que los estudios en cuanto a la importancia que se le brinda al capital humano en las empresas de nuestro país recién estas comenzando, abriéndose paso en las diferentes áreas en las que trabaja la Psicología.

La información encontrada, los datos encontrados, el análisis estadístico efectuado y la correlación que se hizo con las variables de estudio permitieron alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación. Después de haber analizado y procesado los datos obtenidos a partir los datos sociodemográficos de la población de estudio, de los instrumentos sobre la relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal administrativo de la agencia central de La Francesa S.A., la presente investigación expresa las siguientes conclusiones más importantes:

Las circunstancias personales, sociales, económicas, laborales, inciden en el diario vivir de cada persona, él como actúa día a día en su trabajo, en su medio físico, emocional y en sus relaciones interpersonales.

Para hablar de clima organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo.

El clima influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación y el apoyo directivo. El compromiso mejora la motivación intrínseca y la percepción de demandas. La valoración del apoyo directivo mejora si lo hacen la cohesión y el trabajo en equipo.

El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un trabajador percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar.

El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Es a la vez un área de acción social y de investigación científica. Trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aún diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas.

Puede que existan múltiples climas en una organización. La percepción de gerentes y trabajadores se relaciona con los niveles de la organización, los diversos lugares de trabajo o las distintas unidades del centro de trabajo. La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización.

A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral del personal está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Por lo tanto, se demuestra la gran influencia y relación entre las variables Clima organizacional y Satisfacción Laboral y por todo lo expresado, se desprende que la incidencia en la mejora de las dimensiones del clima organizacional, puede ser una buena herramienta en las instituciones, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan, como la mejora en la disposición de los profesores, mayor interés en el proyecto educativo y quehacer institucional, mejor interrelación entre pares y convivencia positiva de todos los estamentos que componen la institución.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

De acuerdo a las conclusiones planteadas anteriormente, a continuación se hacen las siguientes recomendaciones:

Continuar propiciando un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Realizar el estudio del Clima Organizacional y satisfacción laboral en todas las áreas de la empresa y en los diferentes puestos jerárquicos existentes para así conocer las fortalezas y debilidades de la empresa como unidad.

Efectuar estudios anuales de clima organizacional y satisfacción laboral para conocer las debilidades y en base a esto encontrar técnicas y soluciones para el mejoramiento.

Implementar políticas de capacitación, formación académica constante que permitan reforzar, innovar, incrementar nuevos conocimientos orientados a una mejor labor en las tareas encomendadas.

Motivar al personal, promoviendo el reconocimiento a los logros y resultados alcanzados, propiciando el crecimiento y el desarrollo personal y profesional para

enfrentar retos, consolidando su compromiso con el trabajo, estimulando su contribución en la gestión institucional.

Propiciar ambientes físicos adecuados, que brinden comodidad, iluminación, ventilación, accesibilidad, limpieza adecuadas para un mejor desenvolvimiento de labores del personal.

Organizar encuentros para crear una mayor cohesión y promocionar el trabajo en equipo, estos encuentros pueden ser por etapas solo con el personal y posteriormente realizar encuentros incluyendo a las familias del personal para crear el vinculo y sentido de pertenencia con la empresa.

Difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la empresa a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor clave del éxito.

Diseñar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de unos trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente.



## BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

- SCHNEIDER Benjamin y REICHERS Arnon E. (1983). Sobre La Etología de climas. Personal de Psicología.
- BARNARD Chester Irving (1971). Las Funciones del Ejecutivo.
- ROUSSEAU Denise M.(1988). La Construcción del Clima en la Investigación Organizacional. En C.I. Cooper y I. Robertson.Revista internacional de Psicología Industrial y Organizacional.Wiley.
- HELLRIEGEL Don y SLOCUM John W. (2009). Comportamiento Organizacional Doceava Edición. México: Editorial CengageLearning.
- GAN Federico y BERBEL Gaspar (2007). Manual de Recursos Humanos.
- DESSLER Gary (1979). Organización y Administración: Enfoque situacional. México: Editorial Prentice Hall.
- CHIAVENATO Idalberto(2007). Introducción a la teoría General de la Administración.
- CALIGIORE, C y DIAZ T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.
- AGUIRRE, Angel (2004). Cultura de las organizaciones. Barcelona-España: Editorial Ariel.
- CAPELLI, Peter (2003). Contratar y retener a los mejores empleados. Barcelona-España: Ediciones Deusto
- HELLRIEGEL Don/SLOCUM John. Comportamiento Organizacional. Internacional Thomson Editores. México, año 2004.B

- MASLACH, C. y JACKSON, S.E. (1981).The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behaviour, 2, 99-113.
- MASLACH, C. y JACKSON, S.E. (1986).Maslach Burnout Inventory.Palo Alto, CA Consulting Psychologists Press.
- MASLACH,C (1982): Burnout: The cost of caring; prentice-Hall Inc. New Jersey
- ROBBINS, Stephens. Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica. 7ª edición. Editorial Prentice Hall, México, año 1996.
- ROBBINS, Stephens. Comportamiento Organizacional. 6ª edición. Editorial Prentice-Hall, México, año 1993.
- REDONDO, A. (2002). Módulo de material teórico confeccionado para la cátedra de psicología laboral.
- RYFF, C. Y KEYES, C. (1995) The structure of psychological well-being revisited. Journal of personality and Social Psychology, 69 (4), 719-727.
- SCHEIN, Edgar (1991). Recuperado en febrero 2006 de: <http://www.scielo.sa.cr>
- ALBESA, Beatriz Mabel. “La motivación y el trabajo”. Argentina, Mendoza 2000. Pág. 11-13
- ROBBINS, S.P. y COULTER, M. “Administración”. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1996. Pág.181.
- Ibídem Pág. 192-197.
- STEERS, R.M. (1977). Organizational Effectiveness: a behavioral view. Palo Alto, CA: Goodyear Publishing.
- PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. y BOULIAN, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric

- technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. Rentsch, J.R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- DURAN P. M.E.P.T: Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas. 2002.
  - LOCKE, E.A., "La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo", en Dunnette. Manual de psicología industrial y organizacional. Rand McNally College Ed., Los Estados Unidos, Chicago 1976. Pág.165-166
  - MALCOLM GP, WES MA, SHACKLETON VJ, DAWSON JF, LAWTHOM R, MAITLIS S, et.al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *J. Organiz Beba*. 2005;26:379-408
  - GIBSON, J., "Las organizaciones", (8a ed.). Mc Graw Hill, Madrid 1996. Pág.138.
  - MUÑOZ, A. "Satisfacción e insatisfacción en el trabajo". Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid 1990. Pág. 76. 15
  - LOITEGUI Aldaz, J.R. "Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra". Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990. Pág.39.
  - ROBBINS, S.P. y Coulter, M. Op. Cit. Pág.181
  - ROBBINS, S.P. y Coulter, M. Op. Cit. Pág.197. 22 Muñoz, A. Op. Cit. Pág. 76.
  - BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones.Trillas. México. 1997. p. 17
  - <http://definicion.de/satisfaccion-laboral/#ixzz4CT0bGsb1>

- [www.pulevasalud.com](http://www.pulevasalud.com), noviembre 2009.
- <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/194/v/v16-2/a5.pdf>
- <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/9706/9692>
- <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718->