



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

**FACULTAD DE SALUD Y NUTRICIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA TSOFT PERÚ.
MIRAFLORES. 2016.**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

AUTORES

Bach. OTOYA LEY, KARINA

Bach. VERÁSTEGUI GUTIÉRREZ, JORGE LEONEL

LIMA - PERÚ

2017

ASESOR DE TESIS

Magister Nestor Ollaís Rivera

JURADO EXAMINADOR

- **Dra. Marcela Rosalina Barreto Munive**, en calidad de **Presidente de Jurado**.
- **Mg. Juan Javier Masquez Bohorquez**, en calidad de **Secretario de Jurado**.
- **Mg. Alejandra Angelica Castillo de Bullon**, en calidad de **Vocal de Jurado**.

DEDICATORIA

A Dios quien es Nuestro Creador,
Él que nos ama, nos da la vida y nos permite compartir cada momento con
nuestros seres queridos.

A nuestros amados Padres que nos dieron la vida, nos educaron, nos
acompañan, están y estarán con nosotros siempre.

A Nuestra Amada Madre, que nos cuida con su manto e intercede por
nosotros ante Nuestro Señor.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, amigos y compañeros quienes nos acompañaron y ayudaron a encaminar este trabajo. Asimismo, agradecemos por sus motivaciones para seguir adelante y por acompañarnos incondicionalmente en los momentos difíciles y gratos.

A los docentes de la Universidad Privada Telesup, quienes nos enseñaron con su ejemplo a ser buenos y eficientes como profesionales de la salud en el área de psicología y por supuesto a nuestro asesor del presente trabajo de investigación, Mag. Nestor Ollaís Rivera, por su apoyo constante e incondicional en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la empresa Tsoft Perú por permitirnos realizar la investigación en sus instalaciones y de esta manera llevar a cabo la presente tesis.

RESUMEN

El propósito de este trabajo de investigación fue determinar la influencia que ejerce el clima laboral en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores con un rango de edad de 21 a 48 años de ambos sexos, cuya relación con la empresa es de estables y contratados. Para las variables trabajadas se les aplico dos instrumentos: Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SP (1999). La hipótesis principal señalaba que El clima Laboral influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú.

El resultado fue que el clima laboral Si influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Y además se pudo verificar que existe un nivel favorable de Clima Organizacional de los Trabajadores de la empresa Tsoft Perú y existe un nivel regular de satisfacción laboral de los Trabajadores de la empresa.

Finalmente se comprueba la hipótesis principal a un nivel de confianza de 90% y un n.s. de 0,05.

Palabras Claves Clima organizacional, Satisfacción laboral, Trabajadores, Empresa Tsoft Perú.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the influence exerted by the working environment on the level of job satisfaction of the workers of Tsoft Peru. The sample consisted of 40 workers with a age range of 21 to 48 years of both sexes, whose relationship with the company is stable and contracted. For the variables studied, two instruments were applied: Sonia Palma Carrillo CL-SP Organizational Climate Scale (2004) and Sonia Palma SL-SP (1999) Satisfaction Scale. The main hypothesis indicated that the Labor climate influences the level of job satisfaction of the workers of the company Tsoft Peru.

The result was that the YES work climate influences the level of job satisfaction of the workers of the company Tsoft Peru. And it was also possible to verify that there is a favorable level of Organizational Climate of the Workers of the company Tsoft Peru and there is a regular level of job satisfaction of the Workers of the company.

Finally, the main hypothesis is tested at a confidence level of 90% and n.s. Of 0.05.

Keywords: Organizational climate, Job satisfaction, Workers, Company Tsoft Peru.

INDICE

CARATULA	i
ASESOR DE TESIS	ii
JURADO EXAMINADOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INDICE	viii
INDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	17
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 <i>Planteamiento del Problema</i>	17
1.2 <i>Formulación del Problema</i>	20
1.2.1 Problema General	20
1.2.2 Problemas Específicos	20
1.3 <i>Justificación del Estudio</i>	20
1.4 <i>Objetivos de la Investigación</i>	21
1.4.1 Objetivo General	21
1.4.2 Objetivos Específicos	21
CAPÍTULO II	23
MARCO TEORICO	23
2.1. <i>Antecedentes de la Investigación</i>	23
2.1.1. Antecedentes Nacionales	23
2.1.2 Antecedentes Internacionales.	27
2.2. <i>Bases teóricas de las variables</i>	30

2.2.1. El Clima Laboral.	30
2.2.1.1 Concepto y Definición de Clima Laboral.	30
2.2.1.1.1 Concepto de Clima Laboral	30
2.2.1.1.2 Definición etimológica de Clima Laboral	31
2.2.1.2 Teorías del Clima Organizacional	37
2.2.1.2.1 Teoría de las variables - Rensis Likert (1965)	37
2.2.1.2.2 Teoría de “X” y “Y” – Douglas McGregor (1960)	41
2.2.1.2.3 Teoría de las Dimensiones - Pritchard y Karasick (1973)	43
2.2.1.2.4 Teoría de la Motivación – Higiene	45
2.2.1.3 ¿Qué evalúa el clima laboral?	47
2.2.1.4 Factores del Clima Laboral	48
2.2.1.5 Dimensiones que repercute en el clima organizacional	49
2.2.1.6 Calidad de vida laboral	51
2.2.1.7 Medidas del clima organizacional	54
2.2.2. La Satisfacción Laboral.	55
2.2.2.1 Definición: Satisfacción Laboral	56
2.2.2.2. Factores que inciden en la satisfacción laboral	58
2.2.2.3. Dimensiones de la satisfacción laboral	59
2.2.2.4. Indicadores de la Satisfacción Laboral	59
2.2.2.5 Teorías de la satisfacción Laboral	61
2.2.2.5.1 Teoría de las Necesidades – A. Maslow (1954)	62
2.2.2.5.2 Teoría de los Dos Factores – Herzberg (1987)	64
2.2.2.6 Características de la Satisfacción Laboral	69
2.2.2.7 Tipos de Satisfacción Laboral	70
2.2.2.8 Modos de manifestación de la insatisfacción laboral	71
2.2.2.9 Recursos para enfrentar la insatisfacción	73
2.2.2.10 Concepto de Actitud	74
2.2.2.11 Antecedentes situacionales o ambientales	75
2.2.2.12 Importancia de la Satisfacción Laboral	76
2.2.2.13 Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.	78
2.3 <i>Definición de Términos Básicos.</i>	79
CAPÍTULO III	84
MARCO METODOLOGICO	84

3.1 <i>Hipótesis de la Investigación</i>	84
3.1.1. Hipótesis General	84
3.1.2. Hipótesis Específica	84
3.2. <i>Variables de Estudio</i>	85
3.2.1. Definición Conceptual	85
3.2.2. Definición Operacional	86
3.3 <i>Tipo y Nivel de la Investigación</i>	87
3.4. <i>Diseño de Investigación</i>	88
3.5 <i>Población y Muestra</i>	89
3.5.1 Población	89
3.5.2 Muestra de Estudio	89
3.6 <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>	90
3.6.1 Técnicas de recolección de datos	90
3.6.2 Instrumentos de recogida de datos	90
3.7 <i>Métodos de análisis de datos</i>	97
3.8 <i>Aspectos éticos</i>	97
CAPÍTULO IV	99
RESULTADOS	99
4.1 <i>Resultados</i>	99
4.1.1 Resultados descriptivos	99
4.1.1.1 Resultados Generales por variables	99
4.1.2 La Contrastación de la Hipótesis.	109
CAPITULO V	113
DISCUSIÓN	113
5.1 <i>Discusión de resultados</i>	113
CAPITULO VI	120
CONCLUSIONES	120
6.1 <i>Conclusiones</i>	120

CAPITULO VII	122
RECOMENDACIONES	122
<i>7.1 Recomendaciones</i>	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXOS	125
Anexo 1: Matriz de consistencia	127
Anexo 2: Matriz de operacionalización	128
Anexo 3: Instrumentos	129
Anexo 4: Matriz de Datos_	134

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de Clima Organizacional - Likert	39
Figura 2 Teoría X - Y de McGregor	43
Figura 3 Teoría de las Dimensiones - Pritchard y Karasick	43
Figura 4 Teoría de la motivación – higiene	47
Figura 5 Teorías de la Satisfacción Laboral	62
Figura 6 Teoría de las Necesidades – A. Maslow	64
Figura 7 Teoría de los Dos Factores – Herzberg	69
Figura 8 Modos de manifestación de la insatisfacción laboral	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Resultados Generales de V.I. El Clima Laboral	99
Grafico 2 Resultados Generales de V.D. Satisfacción Laboral.....	99
Grafico 3 V.I. Factor N°1 Realización Laboral.....	100
Grafico 4 V.I. Factor N°2: Involucramiento Laboral.....	101
Grafico 5 V.I. Factor N°3: Supervisión.....	101
Grafico 6 V.I. Factor N° 4: Comunicación.....	102
Grafico 7 V.I. Factor N°5 Condiciones Laborales.....	102
Grafico 8 V. D. Factor N°1: Condiciones Físicas o Materiales.....	103
Grafico 9 V. D. Factor N°2: Beneficios Laborales.....	103
Grafico 10 V. D. Factor N°3: Políticas Administrativas.....	104
Grafico 11 V.D. Factor N°4: Relaciones Sociales.....	104
Grafico 12 V.D. Factor N°5 Desarrollo Personal.....	105
Grafico 13 V. D. Factor N°6 Desempeño de Tareas.....	105
Grafico 14 V. D. Factor N°7 Relación con la Autoridad.....	106
Grafico 15 Según Sexo.....	106
Grafico 16 V.I. Item 26.....	107
Grafico 17 V.D. Item 10.....	107
Grafico 18 V. I. Item 32.....	108
Grafico 19 V.D. Item 35.....	108
Grafico 20 V.I. Item 44.....	109
Grafico 21 V.D. Item 24.....	109

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación llamado: Clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016., tiene como propósito implementar un plan de mejora que favorezca al clima actual de la organización mediante la gestión de la satisfacción de las necesidades encontradas en la empresa Tsoft Perú.

Al hablar sobre el clima laboral se podría definir como la cualidad o propiedad organizacional percibida por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento (Aiteco, 2003). Por lo tanto, cuando hablamos de clima laboral estamos hablando de conjunto de cualidades, propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo y que son percibidas, sentidas por los trabajadores que laboran en la empresa y que influyen sobre su conducta (Chiavenato, 2002).

Por ello es importante conocer que es el clima laboral y como ejerce su influencia ejerce sobre el comportamiento en el trabajo, para ello hemos realizado una recopilación de informaciones para saber el estado actual de dichos trabajadores y que nos dé alcance de su labor en la empresa.

Si existe un adecuado ambiente laboral, el trabajador podrá rendir bien en su trabajo y esto se podrá observar en su desempeño, en entusiasmo, en su rendimiento laboral, etc.

Se partió del estudio de la situación actual del clima para identificar las principales causas de insatisfacción para posteriormente proponer estrategias de mejora. Esta investigación tuvo como base 2 teorías:

La Teoría de las Necesidades – A. Maslow (1954) teoría fundamental de las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en cinco niveles que se aplican a todos los individuos (estructura jerárquica conocida como la pirámide de Maslow) y son las siguientes: Fisiológicas, de seguridad, Sociales, de estima y de autorrealización Teoría de los Dos Factores – Herzberg (1987) quien explica que el comportamiento de las personas en el ámbito laboral está determinado por factores de higiene o mantenimiento, a los cuales se les denominará extrínsecos y factores motivacionales también llamados intrínsecos.

Si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”.

Se desarrolló una investigación no experimental descriptiva causal y se midieron las condiciones actuales de clima organizacional, los factores que influyen en él. Así como también la Satisfacción Laboral, los instrumentos utilizados para la obtención de datos fueron el cuestionario de clima organizacional (CL-SPC) que consto de 50 ítems que agrupan 5 dimensiones que miden el clima laboral.

Las dimensiones son: Realización personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Cuestionario de Satisfacción Laboral (SL-SPC) consto de 36 ítems que agrupan 7 dimensiones que son: Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales o remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo personal, Desarrollo de Tareas y Relaciones con la Autoridad.

Este estudio nos proporcionó información objetiva de cómo se encontraba el clima actual, cuáles eran los factores de satisfacción que estaban más bajos y que aspectos se podrían mejorar a corto o largo plazo.

En el capítulo I se abordó sobre la posición teórica de clima organizacional, los factores que interviene en el mismo y las principales técnicas para evaluarlo.

En el capítulo II se analizó la satisfacción laboral, su fundamentación teórica, factores determinantes, la importancia que tiene entorno al clima laboral, y la teoría motivacional de Herzberg y la teoría de las necesidades de Maslow.

Los resultados obtenidos facilitaron realizar diferentes propuestas de intervención en cada uno de los aspectos evaluados, ayudando de esta manera a mejorar el clima laboral para que los empleados se sientan satisfechos en sus diferentes puestos de trabajo.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La empresa Tsoft fue creada originalmente en Argentina en el año 1999 y su sede en Perú en el año 2011 originalmente con 2 empleados, luego la demanda creciente en el mercado obligó a la empresa a contratar más colaboradores, contando actualmente con 40 profesionales de diversas carreras principalmente ingenieros de sistemas.

Tsoft es una empresa especializada en gobierno y gestión de IT, gestión de la seguridad y de la información.

La empresa se divide en 2 grandes unidades; el área de negocio Gestión del producto y el área de testing Factory donde radica la mayor parte del personal.

Al encontrarse la directiva central en Argentina la empresa depende de las decisiones de una área de RR.HH que se encuentra fuera de nuestra realidad, donde no puede observar de manera directa los problemas que se presentan en el día a día dentro de la organización.

A finales del año 2016 a raíz del crecimiento de la empresa crean el área de RR.HH en Perú y se hace cargo de las tareas y problemas que se presentan en la organización.

La observación detallada a lo largo de los meses dio por resultado lo siguiente:

Existe la necesidad de realizar una evaluación para determinar el nivel del Clima Organizacional que es imperante, ya que representa el panorama real de la percepción que tiene el trabajador mediante el cual se ve reflejado en la actitud de los colaboradores frente a su propio trabajo. Al hablar de una persona satisfecha podemos decir que posee actitudes positivas hacia su propio puesto de trabajo las cuales desarrolla sus destrezas, habilidades de manera eficiente lo cual ayuda a la productividad de la Empresa, mientras que la persona insatisfecha muestra cambios de actitudes los cuales son negativos y perjudiciales, a sus compañeros mediante las relaciones interpersonales afecta también al trabajo en equipo el cual es de suma importancia para cumplir con las metas así también los objetivos propuestos por la empresa; a la comunidad mediante los usuarios que utilizan el servicio que brinda la empresa ya que ellos son entes primordiales del progreso de la empresa.

Algunos objetivos de los estudios de Clima Organizacional son: Conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional; Identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual; Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal y Disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

En cualquier visión general de las organizaciones, el clima laboral conjuntamente con la satisfacción laboral, constituyen indicadores de gran

relevancia en el diagnóstico y las prácticas de mejoras que las empresas practican en pro de su talento humano. En este sentido la motivación juega un papel determinante y de gran influencia en el clima y la satisfacción que un colaborador pueda experimentar, por ello, se conoce que los trabajadores que se encuentran desmotivados e insatisfechos tienden a renunciar con mayor frecuencia, incurren en faltas injustificadas, mantienen un bajo rendimiento laboral, se quejan más, se insubordinan, son irresponsables, toman bienes de la organización y entre otros aspectos que afectan tanto a las empresas como a su talento humano.

El tema objeto de esta investigación nace de la necesidad de analizar científicamente sobre el Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Empresa Tsoft Perú la cual se ha visto en la necesidad de mejorar el clima laboral pues la falta de comunicación, el deterioro en las relaciones interpersonales como por ejemplo: La empresa se encuentra dividida en dos grupos de trabajo bastantes diferenciados que no comparten ningún tipo de actividad de camaradería realizadas por la empresa como cumpleaños, fechas festivas etc. Muestran descontento por las políticas administrativas establecidas, los salarios percibidos, ya que se realizan aumentos de sueldo a trabajadores que se encuentran más allegados a los gerentes, la crítica constante de los beneficios que ofrece la empresa, la marcada preferencia por algunos de los trabajadores en puestos claves. No hay una línea de carrera establecida para el desarrollo personal y la impuntualidad son los principales problemas que se han podido observar por lo que se ha visto la necesidad de realizar esta investigación para poder mejorar los diversos factores que afectan el clima laboral y la satisfacción laboral de los empleados de esta empresa.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo influye el clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016?

1.3 Justificación del Estudio

Tomando en cuenta que el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que influye en la satisfacción y por lo tanto en el rendimiento profesional se ha visto necesario realizar un estudio sobre este tema dentro de la organización ya que se necesita trabajar sobre este tema para el crecimiento tanto de los empleados como de la organización, pues se ha visto un clima laboral no favorable seguido por falta de comunicación, falta de implicación por parte de los colaboradores y la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales entre otros sub problemas que justifican plenamente la realización del trabajo propuesto ya que además se espera aplicar estrategias como la capacitación para mejorarlos.

Por lo expuesto, es de suma importancia para la empresa la realización del estudio propuesto, el mismo que redundará no solo en el conocimiento real del clima laboral, sino que coadyuvará en la detección de necesidades de mejora en la empresa, logrando alinear los objetivos y estrategias empresariales con los objetivos individuales de la fuerza laboral.

Por otro lado este tema es factible de investigar pues la empresa y el jefe del departamento de Recursos Humanos nos otorgan la apertura necesaria para poder realizar este estudio y nos brindan los recursos necesarios para realizarlo, considerando además la importancia de esta investigación pues la empresa sujeta a la investigación necesita fortalecerse para ser una de las mejores del país, por ello nosotros mismos aplicaremos los resultados de esta investigación en conjunto con nuestro gerente dentro de la empresa para poder obtener resultados de forma eficiente y oportuna de tal manera que permita resolver los problemas que se encuentren producto de la investigación y se pueda mejorar la satisfacción de los empleados en su trabajo.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

- Establecer la influencia que ejerce el clima laboral en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Conocer el nivel del clima laboral en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.

- Conocer el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales

A continuación, paso a detallar las tesis que forman parte de este trabajo de investigación:

Pérez, N. y Rivera L. (2013) define en su tesis titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, período 2013”. Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial. 2015. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA. IQUITOS – PERÚ. Realizó una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, La investigación fue de tipo No Experimental – Transaccional. La presente tesis muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de abril a diciembre del 2013. Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y

Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positivo entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Sánchez K. (2010) indica en su tesis titulada “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las microrredes, Cuñumbuque y Tabalosos – 2010”. Grado académico de magíster en salud pública. 2010. UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN TARAPOTO. TARAPOTO – PERÚ. Realizó una investigación “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las Micro redes, Cuñumbuque y Tabalosos tiene como objetivo general determinar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral del personal de salud de las micro redes de Salud de Cuñumbuque y Tabalosos – 2010. El método usado fue de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional de corte transversal; la población estuvo conformada por 64 trabajadores. La técnica de recolección de información fue la encuesta mediante el instrumento tipo cuestionario. Los resultados fueron: 39 trabajadores de salud, que representan el 61% de la muestra de las micro redes de Salud Cuñumbuque y Tabalosos, perciben nivel promedio de clima organizacional y 25 trabajadores de salud, que hace el 39% de la muestra, perciben nivel 1 alto de clima organizacional; además, ningún trabajador de salud percibe nivel bajo de clima organizacional. Por lo tanto, en ambas micro redes de Salud existe un buen clima organizacional según la percepción de los trabajadores. Para valorar la satisfacción laboral, 45 trabajadores de salud que hace un 70.3% de la muestra percibe nivel medio de satisfacción laboral; 17 trabajadores de salud que constituye el 26.6% de la muestra percibe nivel de satisfacción laboral alto y 2 trabajadores de salud que ocupa

sólo el 3.1% percibe nivel de satisfacción laboral bajo. La hipótesis de estudio que afirma que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud de las micro redes Cuñumbuque y Tabalosos.

Llaguento L. y Becerra S. (2014) refiere en su tesis titulada “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa DIVEMOTOR de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014”. Licenciado en Administración. 2014. Universidad Privada del Norte. Cajamarca – Perú. La presente investigación, estudia la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Divemotor Cajamarca, realizado desde el mes de junio al mes de Setiembre en el presente año 2014, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción Laboral, así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 25 trabajadores administrativos y técnicos que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos hojas censales cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables de Alpha de Cronbach. Los datos fueron procesados con el Programa SPSS. Los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación directa significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa Divemotor - Cajamarca. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y a la empresa para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Casana M. (2015) define en su tesis titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy”. Grado Académico de Licenciada en Psicología. 2015. UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO. TRUJILLO – PERÚ. La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa

azucarera. La muestra estuvo conformada por 174 trabajadores con un rango de edad de 20 a 60 años, ambos sexos, con un grado de instrucción mínima de Secundaria Completa, cuya relación laboral con la empresa es de estables y contratados. Las variables trabajadas fueron evaluadas mediante dos instrumentos: Escala del Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo CL- SP (2004) y la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SP (1999). Finalmente, se encontró como resultado que existe correlación altamente significativa entre ambas variables de manera general. Y se pudo apreciar una correlación significativa entre los indicadores de clima organizacional y los factores de satisfacción laboral; además se encontró que la mayoría de la población manifiesta un nivel regular en el clima organizacional y en la satisfacción laboral.

Pelaes, O. (2010) "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos" 2010. Grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. LIMA – PERÚ. El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

2.1.2 Antecedentes Internacionales.

Sanmartín J. (2015) "El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral". Título de psicología industrial. Mayo 2015. Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador. El trabajo de Investigación sobre Psicología Industrial, específicamente clima laboral y Satisfacción Laboral. La hipótesis plantea demostrar que el clima laboral influye en la satisfacción laboral de un grupo de cincuenta funcionarios de la institución el CODENPE. El fundamento teórico: se lo realizó con la teoría Bifactorial de Herzberg, quien estructuro dos bases fundamentales en relación a la motivación de un trabajador. Esta teoría se apoya bajo los siguientes factores: Factores de higiénicos o factores extrínsecos y factores motivacionales o factores intrínsecos. Investigación de tipo correlacional, con diseño no experimental y enfoque mixto. La hipótesis plantea demostrar que el clima organizacional de CONDEPE tiene influencia sobre la satisfacción laboral de un grupo de empleados. La conclusión principal refiere que los factores inherentes al clima organizacional como: relaciones interpersonales, retribuciones y condiciones físicas, son percibidas por los colaboradores, en su mayoría, como insatisfactorios. Por otra parte, los aspectos concernientes a la satisfacción general, satisfacción intrínseca y extrínseca, de este grupo de funcionarios, se ubican en indicadores de insatisfacción que superan la media. Se recomienda definir los puestos y diseños de trabajo, esto con el fin de que no sigan surgiendo malos entendidos entre compañeros de trabajo, además se debe promover una comunicación tanto ascendente como descendente entre jefes y subordinados.

Pedraza, L. (2015) "El clima organizacional y su relación con el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Enchapes Decorativos ENDESA S.A.". Titulación de Psicólogo Industrial. 2015. Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador. El presente trabajo de investigación de Psicología Industrial, se realizó bajo el enfoque cuantitativo de corte no experimental, correlacional, el cual tiene como propósito evaluar

la relación entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Enchapes Decorativos ENDESA S.A., con la finalidad de diseñar una propuesta que contribuya al mejoramiento de los resultados de dichas variables. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó el cuestionario creado por Bravo (2004), basado en la obra de Robbins (1999), estableciendo siete elementos con 25 ítems en total. De igual forma el diagnóstico de la satisfacción laboral se aplicó un instrumento basado en la Escala de Satisfacción Laboral de los autores War, Cook y Wall (1979). Esta es una escala donde se expresan los criterios afectivos de los trabajadores, en relación al propio trabajo (satisfacción intrínseca) y a las condiciones del puesto de trabajo (Satisfacción extrínseca), cuenta con 15 ítems. Los resultados obtenidos más relevantes exponen que existe relación entre la variable “Clima Organizacional” y “Satisfacción Laboral”, siendo dicha relación positiva y directa. De igual forma se concluye que existe en la empresa la percepción de un clima organizacional desfavorable e insatisfacción de forma general entre el personal administrativo. Lo cual puede ser modificado si se implementa la propuesta realizada a los directivos de la Empresa Enchapes Decorativos ENDESA S.A.

Tello, I. (2015) “El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la coordinación general administrativa financiera del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable”. 2015. Universidad Central del Ecuador. Quito – Ecuador. Trabajo de investigación de Psicología Industrial, especificado Clima Organizacional y su Incidencia en la Satisfacción Laboral. El objetivo principal es determinar la incidencia entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Se fundamenta en la teoría de Herzberg, la cual se basa en los factores higiénicos y factores motivacionales que afectan de manera directa al comportamiento humano. La hipótesis plantea que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Coordinación General Administrativa Financiera del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. El tipo de investigación que se empleara,

es correlacional, ya que se apreciara el fenómeno en su contexto para analizarlo, recopilando datos en un tiempo establecido, se recomienda para mantener las buenas relaciones interpersonales se deben realizar talleres que vayan fomentando la equidad, con el fin de mantener un equilibrio tanto en las relaciones horizontales como verticales.

Córdoba, L. (2014) "Cómo el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito. Universidad Central del Ecuador". Trabajo de Investigación sobre Psicología Industrial, específicamente Clima y Satisfacción laboral. El objetivo fundamental es indagar los factores del clima laboral que influyen en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A. de la ciudad de Quito. La fundamentación teórica se basa en el posicionamiento de Elena Rubio Navarro, enfocada en el Clima Laboral; evidenciado en dos capítulos: Clima y Satisfacción Laboral. Investigación correlacional no experimental, se basa en los métodos deductivo-inductivo y estadístico. Se concluye en forma general que el clima laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados; con la recomendación de realizar un trabajo constante sobre estos temas para evitar futuros problemas y por el contrario mantenerlos en buenos niveles, pues esto coadyuvará a tener un buen rendimiento en el personal y mayor productividad de la empresa.

Llerena I. (2015) "Diagnóstico del clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal de la empresa AUDICOMER S.A. Universidad Central del Ecuador. Trabajo de Titulación sobre Psicología Industrial, específicamente Condiciones de Trabajo". El objetivo fundamental es identificar los indicadores del clima laboral y su incidencia en la satisfacción del personal administrativo de la Empresa Audicomer S.A. basado en estudios teóricos sobre el clima laboral, comunicación organizacional, diagnóstico del clima laboral, cultura organizacional, satisfacción laboral en

el trabajo, teoría dual de Herzberg. Investigación de tipo cuantitativa por determinar factores del clima laboral y su influencia en la satisfacción organizacional, diseño no experimental, no existe muestra ya que se trabajó con todo el universo, la técnica de la observación se ha empleado para divisar la conducta de los empleados dentro de su ambiente laboral, la entrevista para visionar indicadores de liderazgo institucional y clima laboral, se ha aplicado las Escalas de Clima organizacional –EDCO- y Escala General de Satisfacción –Overall Job Satisfaction-, con la aplicación de los métodos científico, inductivo deductivo y el estadístico. La conclusión general se refiere a la aprobación de la hipótesis. Se recomienda implementar políticas administrativas que den prioridad al recurso humano, a fin de que estas sean aplicadas y de esta manera se motive, se refuerce las relaciones interpersonales y la comunicación.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. El Clima Laboral.

2.2.1.1 Concepto y Definición de Clima Laboral.

2.2.1.1.1 Concepto de Clima Laboral

Cuando hablamos de clima laboral pensamos de qué estamos tratando de comportamiento de personas, infraestructuras, normas, reglamento, etc. Pero en realidad hablar de clima laboral es más complejo y más amplio y ahora lo vamos a desarrollar.

El clima es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuo y ambiente. Concretamente el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen en diversas interacciones en un contexto laboral (Gestoso, 2012).

El Clima Organizacional es la cualidad del ambiente organizacional, la cual es percibida por los miembros de la organización e influye en el comportamiento, en donde los individuos buscan un estado de ajuste. (Chiavenato, 2002)

El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias organizacionales y las traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre las organizaciones a través de diversos factores que influyen entre ellos: La motivación, el incentivo salarial, el ambiente físico, la comunicación y la cultura organizacional, entre otros. (Goncalves, 2000)

2.2.1.1.2 Definición etimológica de Clima Laboral

Cuando hablamos sobre el Clima Laboral es ingresar a los distintos temas del ámbito laboral del trabajador y como este se desarrolla en el ambiente donde los trabajadores realizan su trabajo y entre las que podemos mencionar son: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc.

Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

1. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.
2. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.
3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”. (Goncalves, 1997)

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”.

Según Robbins, la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

“Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.”

Las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento”. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

“Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables”.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización, aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub -climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir

al trabajo- y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo, pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización” -. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente- conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello.

Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre

oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

También debemos mencionar al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”. Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

2.2.1.2 Teorías del Clima Organizacional

A lo largo del tiempo, se han venido desarrollando numerosas teorías respecto al clima organizacional y su implicancia, sin embargo se ha elegido la Teoría de Rensis Likert (1965) como respaldo al estudio realizado, la cual se explica a continuación:

2.2.1.2.1 Teoría de las variables - Rensis Likert (1965)

La teoría de Clima Laboral de Likert (1965), citado por Brunet (1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen

directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción. Para el autor existen algunos factores que influyen en la percepción del clima organizacional como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización y el salario que percibe, la personalidad, las actitudes, el nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. De esta manera, se establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima, las cuales son:

I Variables Causales: Son definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura organizativa y administrativa como las reglas, decisiones, competencias y las actitudes.

II Variables Intermedias: 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.

III Variables Finales: Están surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, niveles de costos, calidad y utilidades.

Figura 1 Tipos de Clima Organizacional - Likert



Fuente: Tomado de Clima Organizacional de Suarez, S., ppt.33

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos (2) grandes tipos de clima organizacional, así como de cuatro (4) sistemas:

A) Clima Autoritario: Están conformado por el sistema I, el cual es Autoritario- Explotador y el sistema II, que es Autoritario – Paternalista.

1) Clima Autoritario – Explotador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, percibiéndose temor, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en niveles psicológicos y de seguridad y la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula. Las decisiones y objetivos se toman únicamente por alta gerencia. En este tipo de clima se presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus

empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.

2) Clima Autoritario – Paternalista: Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; la mayor parte de las decisiones la toma la alta gerencia, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Se utilizan las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y se manejan mecanismos de control, los cuales pueden delegarse a niveles intermedios e inferiores. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo, se da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado; pueden desarrollarse, grupos informales, pero éstos no siempre reaccionan a los fines de la organización.

B) Clima Participativo: Está conformado por el sistema III, el cual es Consultivo y el sistema IV, que es el de Participación en grupo.

1) Clima Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. Se permite a los empleados a tomar decisiones específicas, y se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, utilizándose recompensas y castigos sólo ocasionalmente. La comunicación es descendente. Hay interacción moderada de tipo superior – subordinada, y a veces un alto grado de confianza. El control se delega de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Pueden generarse grupos informales, pero éstos pueden negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta dinamismo y la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2) Clima de Participación en Grupo: Aquí existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones están

diseminados en toda la organización, la comunicación fluye de forma ascendente – descendente y lateral. La motivación de los empleados se da por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Las relaciones de trabajo entre supervisor – supervisado se basa en la amistad y la confianza y las responsabilidades son compartidas; asimismo, los grupos formales e informales son frecuentemente los mismos. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Esta teoría es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional debido a que postula el surgimiento y establecimiento de un clima participativo, es decir, será necesario asumir este tipo de clima lo que permitirá una óptima percepción de los trabajadores hacia el ambiente laboral, afirmando de esta manera, que aquella organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tendrán un clima positivo y finalmente alcanzaran un mejor rendimiento dentro de la organización.

2.2.1.2.2 Teoría de “X” y “Y” – Douglas McGregor (1960)

La teoría “X” y la teoría “Y”, son 2 teorías contrapuestas de dirección definidas por Douglas McGregor, en su obra “El lado humano de las organizaciones” en el año 1960. Esta teoría ha sido utilizada por el sistema de administración de recursos humanos y el comportamiento organizacional. En la cual se describe los dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral. Y en la cual estas teorías son:

Teoría “X”: Está Teoría basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de masa, se asume que los individuos tienen

tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Debido a nuestra predisposición humana al rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. Esto es consecuencia, de la naturaleza de las organizaciones industriales de su filosofía, política y gestión.

Teoría “Y”: En esta teoría los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, que las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en dichos resultados. El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego o el descanso; las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas; las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla. Como resultado del modelo de la Teoría “Y”, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

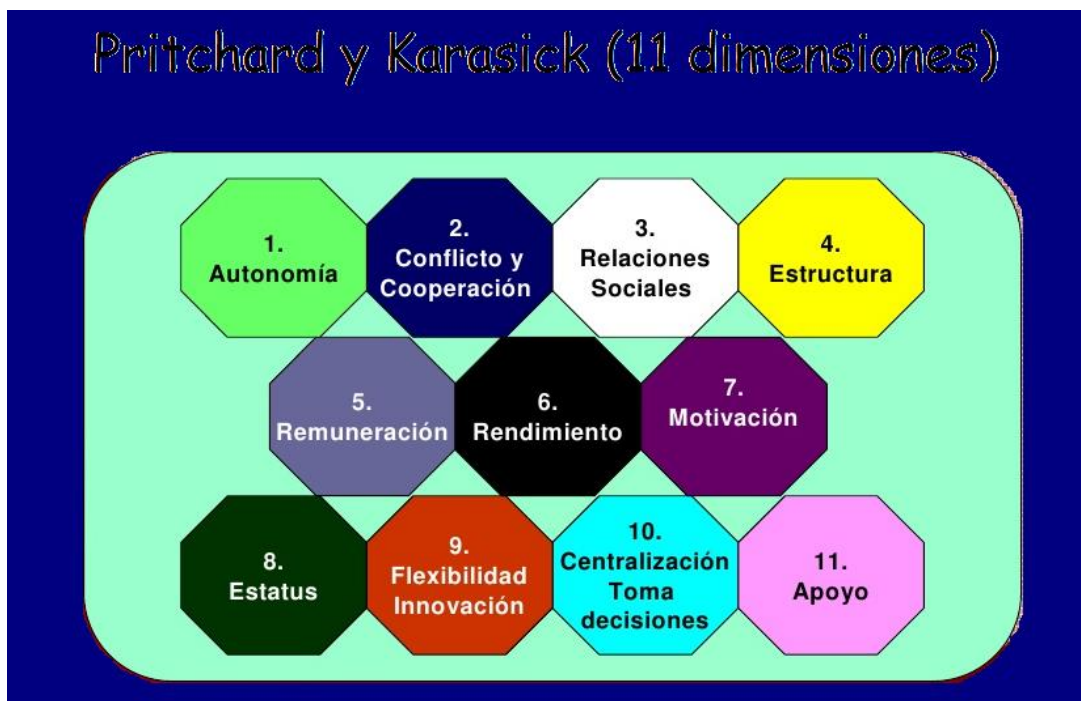
Figura 2 Teoría X - Y de McGregor



Fuente: Propia

2.2.1.2.3 Teoría de las Dimensiones - Pritchard y Karasick (1973)

Figura 3 Teoría de las Dimensiones - Pritchard y Karasick



Fuente: Tomado de Clima Organizacional de Suarez, S., ppt.24

Estos autores se esforzaron por medir el clima organizacional a través de once (11) dimensiones consideradas independientes, descriptivas y

relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional, las cuales se nombran a continuación:

- **Autonomía:** Referida al grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y Cooperación:** Referida al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Relaciones Sociales:** Referido al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura:** Cubre las directrices, consignas y políticas que pueden emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración:** Se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, beneficios sociales, etc.)
- **Rendimiento:** Referido a la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación:** Apoyada en los aspectos motivaciones que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus:** Referidos a las diferencias jerárquicas (superiores – subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

- **Flexibilidad e innovación:** Cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones:** Analiza de qué manera la empresa delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo:** Basado en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (Brunet, 2004, p.47).

Estas teorías coinciden que el clima organizacional es el entorno por el cual se rige una organización, el cual es único e independiente para cada empresa. Los seres humanos pertenecen a una sociedad y con ello a organizaciones; las actividades que el empleado tenga en su vida personal y laboral, como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de necesidades, se convertirán en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser con altos niveles de empoderamiento y eficacia.

2.2.1.2.4 Teoría de la Motivación – Higiene

Esta Teoría fue formulada por Frederick Herzberg, en el cual explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. El Plantea –en contraste con Maslow y Herzberg– en el cual existe una relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo, y las organiza en dos jerarquías: cognoscitivas y motivacionales (Adair, 1992).

Factores intrínsecos o motivadores: Son la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo.

Estos aspectos están relacionados con la satisfacción.

Factores extrínsecos o higiénicos: Aquí se encuentra el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción.

También considera que la satisfacción e insatisfacción son conceptos independientes.

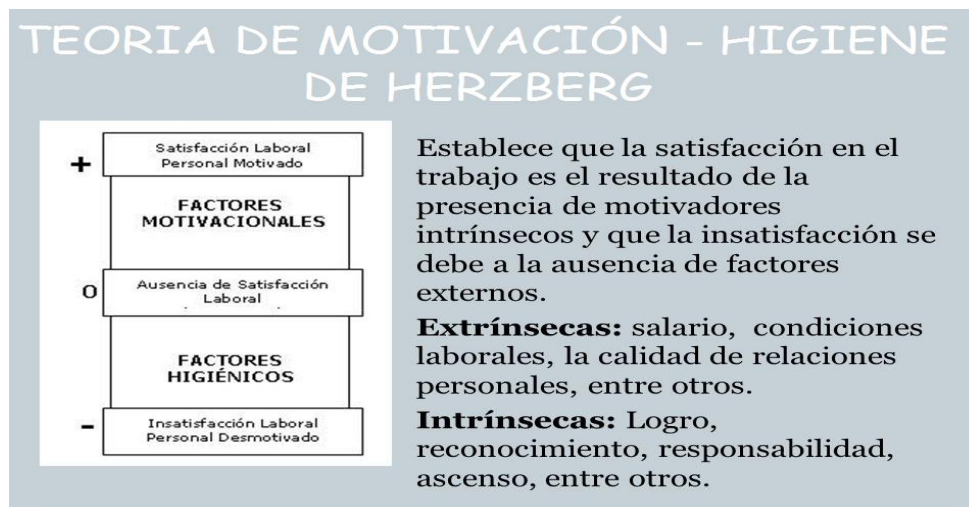
La teoría de Herzberg hace un inventario de incentivos, de eventos externos que pueden reforzar el desempeño y la satisfacción en relación con el trabajo. (Espetia , 2006).

En esta teoría faculta a los empleados darles responsabilidad y autoridad para hacer las cosas a su manera, puede desencadenar una gran oleada de energía a los trabajadores. Los empleados quieren sentirse que son miembros de confianza y valor para la organización. Cuando se les da independencia y autonomía, no solo sus supervisores pueden concentrarse en otros asuntos, si no que los empleados pueden tomar mejores decisiones, por lo cual se sienten mucho más contentos en el trabajo. Nada motiva más rápida o plenamente a una persona que el respaldo a su iniciativa personal. (Nelson, 2005).

En el contexto laboral se suele hablar de motivación haciendo referencia a diferentes conceptos relacionados como la satisfacción, la implicación o el clima laboral. La dificultad para establecer los límites, entre

estos conceptos y la diversidad de variables relacionadas con el proceso motivacional conlleva la presencia, en la opinión pública, y en las conversaciones empresariales. (Blanco Prieto, 2008).

Figura 4 Teoría de la motivación – higiene



Fuente: Propia.

2.2.1.3 ¿Qué evalúa el clima laboral?

El Clima Laboral evalúa los siguientes grados:

- El grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo.
- El grado en que la dirección anima a los empleados a apoyarse unos a otros.
- El grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.

- El grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos y como se les explican las normas y planes de trabajo.
- El grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral en su tarea diaria.
- El grado en que sus mandos medios transmiten la información.
(Soto, 2006)

2.2.1.4 Factores del Clima Laboral

Los Factores del clima laboral son de 3 tipos:

A. Factores Físico – Ambiental: Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, frío, maquinas, herramientas, etc.

B. Factores Sociológicos: Como la comunicación, Liderazgo, Estructura de la organización, compañerismo, conflictos, comunicaciones etc.

- Propias del comportamiento organizacional: Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

C. Factores Psicológico: Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

Como se observa, estos factores influyen en el proceso del clima organizacional, es decir, alrededor de los trabajadores siempre se presentará una serie de elementos ajenos, los cuales influirán de forma directa o

indirecta en el comportamiento del individuo dentro de una institución u organización.

2.2.1.5 Dimensiones que repercute en el clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Esta dimensión repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger (1978) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura.-** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- **Responsabilidad (empowerment).-** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben

es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa.-** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones.-** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares.-** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos.-** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Este conocimiento del Clima Organizacional nos proporciona la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (Martinez, 2008)

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas. (Kolb, 1992)

2.2.1.6 Calidad de vida laboral

Según Davis, K., (1995) "Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que, si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobre dependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas. En fin, reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales

como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo. (Davis, K., Werther, W. 1995, p. 360)

“El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades”. (p. 318)

La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo”. (p. 318)

“Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto”. Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

“La Calidad de Vida Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo” que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo”.

2.2.1.7 Medidas del clima organizacional.

El clima organizacional se puede medir respecto a diversos niveles, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima, según los estudios realizados en las empresas se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen, como son:

Salud: Aspectos relacionados con condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales.

Equidad: Valoración del sentido de justicia y equidad, relacionado con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etc.

Seguridad: Accidentes laborales, seguridad en el empleo.

Nivel de expresiones: Sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.

Nivel de ingresos: Nivel retributivo y compensaciones específicas.

Calidad de actividades: Elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo y su calidad, incluyendo indicadores como la autonomía, participación, sistemas de motivación, relaciones con la jefatura, relaciones con los compañeros.

Nivel de formación: Nivel de programas de formación de la empresa.

Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de la implicación e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima, aunque una gran mayoría de ellos se basan en cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización. (Gestoso, 2012)

2.2.2. La Satisfacción Laboral.

Uno de los elementos fundamentales que pueden liderar a las organizaciones en la búsqueda de sus éxitos o, de lo contrario, condenarla al estancamiento, es la satisfacción laboral que tengan sus miembros, a todos los niveles institucionales.

La satisfacción laboral está considerada en la psicología del trabajo como uno de los temas fundamentales para tener en cuenta, para una correcta comprensión de su fenomenología. Se reconoce en las instituciones la importancia que debe tener la calidad de las condiciones laborales, eliminando sus aspectos denigrantes, tal como refiere la Organización Internacional del Trabajo, en sus siglas OIT (2006), afirmando que el trabajo “puede ser fuente de dignidad y de satisfacción, pero también puede ser fuente de explotación y frustración” (p.5).

Los individuos que trabajan en las organizaciones consiguen percibir la satisfacción laboral a través de factores tangibles (compensaciones salariales, incentivos, mejores condiciones de trabajo) o de factores intangibles (reconocimiento, respeto, posibilidades de capacitación, entre otras).

2.2.2.1 Definición: Satisfacción Laboral

Existen diversas conceptualizaciones sobre la satisfacción laboral. Según la psicología laboral, la satisfacción se ha definido como una respuesta positiva del individuo hacia las características y aspectos propios de la labor que desempeña, condicionado tanto por el contexto de su trabajo como por su personalidad. La bibliografía referente a este concepto resulta amplia, por lo que se abordarán los más relevantes.

Según Locke (1976) la satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (p.8).

También Robbins (2003), enuncia que "la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias" (p.123). Una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de esas dos formas. (Brief & Weiss, 1998: p.49)

Además Bravo, Peiró, & Rodríguez (2002) plantean que la satisfacción es "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por las personas hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (p.67).

Por otra parte, Chiang et al (2010) exponen que la satisfacción laboral es el "conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo (p.156).

La satisfacción laboral es la actitud que presenta el empleado frente al trabajo que desempeña, la cual puede influir en el comportamiento del individuo y en el resultado que este presenta (Barraza Macías y Ortega Muñoz, 2009)

La satisfacción laboral puede ser entendida como un adecuado estado emocional que se refleja como una respuesta afectiva al trabajo (Spector, 1997, citado en Anaya Nieto y Suárez Riveiro, 2007).

La satisfacción laboral se define como la percepción o evaluación cognitiva del individuo en relación al trabajo (Alfaro y Vecino, 1999, citado en Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, 2008).

La satisfacción laboral se define como la relación existente entre lo que el empleado percibe y espera recibir en su puesto de trabajo, con lo que realmente obtiene. Representa el grado en que los empleados disfrutan de su trabajo (Munyewende, Rispel y Chirwa, 2014).

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone

un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. (Atalaya, 2000)

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

2.2.2.2. Factores que inciden en la satisfacción laboral

Es indudable que el sentimiento de placer que tiene un empleado con su trabajo se encuentra mediatizado por algunos aspectos propios del ambiente laboral y que generan una influencia significativa para que este surja, sin embargo Shultz (como se citó en Atalaya, 1999) refiere que existen otros elementos que precisamente no son parte del ambiente de trabajo y que al igual que los que si son, tiene una influencia importante sobre la satisfacción de un empleado, algunos de ellos se los describe a continuación:

- La edad.
- La salud.
- La antigüedad.
- La estabilidad emocional.

- La condición socio-económica.
- El tiempo libre y las actividades que en este se puedan realizar.
- Las relaciones familiares y las afiliaciones sociales.

2.2.2.3. Dimensiones de la satisfacción laboral

Como ya hemos venido mencionando los diferentes factores que influyen a nivel de la satisfacción laboral, también es de gran importancia describir las dimensiones de la satisfacción laboral, las mismas que según Peiró y otros (como se citó en Sánchez, 2011) se encuentran determinadas por los siguientes puntos:

- La satisfacción con la parte jerárquica, es decir, con el jefe.
- La satisfacción con la organización.
- La satisfacción con los compañeros de trabajo.
- Que exista satisfacción con las diferentes condiciones de trabajo.
- La satisfacción con los planes de crecimiento que tenga la organización, es decir, con los planes carrera.
- La satisfacción con las diferentes promociones.
- La satisfacción con las retribuciones económicas, es decir, con los sueldos.
- La satisfacción que existe de los jefes con los subordinados.
- La satisfacción relacionada a la estabilidad laboral.
- La satisfacción con la cantidad de tarea.
- La satisfacción con el rendimiento laboral.
- La satisfacción intrínseca y extrínseca

2.2.2.4. Indicadores de la Satisfacción Laboral

Los indicadores de la satisfacción son:

Indicador 1: Condiciones Físicas y/o Materiales

Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Indicador 2: Beneficios Laborales y/o Remunerativos

El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Indicador 3: Políticas Administrativas

El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Indicador 4: Relaciones Sociales

El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

Indicador 5: Desarrollo Personal

Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Indicador 6: Desempeño de Tareas

La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

Indicador 7: Relación con la Autoridad

La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

2.2.2.5 Teorías de la satisfacción Laboral

Se ha pretendido brindar una explicación científica de la satisfacción laboral a través de teorías diversas.

A continuación, se resume en cuadro siguiente las principales teorías que abordan el tema de satisfacción laboral:

Figura 5 Teorías de la Satisfacción Laboral

Teoría	Teórico	Planteamiento
Teoría de la satisfacción laboral o teoría de los dos factores	Frederick Herzberg	"existen dos clases de factores los motivadores (realización, reconocimiento, promoción, responsabilidad, etc.)y los de insatisfacción, (políticas y administración, relaciones interpersonales, sueldo, supervisión y condiciones de trabajo)"
Teoría de las necesidades	David McClelland	" existen tres tipos de necesidades, la del logro, que busca alcanzar objetivos y demostrar su capacidad, la de afiliación que busca afecto, amor e interacción, y por ultimo la necesidad de poder que busca obtener el control en el trabajo personal y en el de los otros"
Teoría de la equidad	Stacey Adams	"la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo, sus componentes son insumos- resultados, personas comparables y equidad- desigualdad"
Teoría de la expectativa	Víctor Vroom	"busca en síntesis responder a tres preguntas, ¿ si realizo tal cosa, cual será el resultado? ¿el resultado vale la pena? ¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí?"
Teoría de la fijación de metas	Edwin Locke	"la motivación surge de la fijación de metas a partir de cuatro elementos: Aceptar la meta, especificar la meta, generar una meta retadora y tener devolución del alcance de la meta."
Teoría del refuerzo	Wesley y Yuki entre otros.	"ley del efecto, establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables o premios se refuerzan y es mas probable que se repitan y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables o castigos se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente."

Cuadro 1, Fuente: Atalaya, M. (1999) Satisfacción laboral y productividad. Perú. Revista de Psicología, año III N.5

Las teorías han sido utilizadas en estudios para posibilitar la comprensión adecuada sobre este fenómeno. Los resultados han sido ventajosos, pero todavía se necesita profundizar más en los mismos, debido al grado de impredecibilidad de la naturaleza humana.

He tomado 2 teorías como referencia para explicar mejor el concepto de Satisfacción laboral:

2.2.2.5.1 Teoría de las Necesidades – A. Maslow (1954)

Castañeda (2009) refiere que para el Dr. Abraham Maslow, las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en cinco niveles que se aplican a

todos los individuos (estructura jerárquica conocida como la pirámide de Maslow) y son las siguientes:

- **Fisiológicas:** Necesidades vinculadas con la propia supervivencia.
- **De seguridad:** Necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo.
- **Sociales:** Necesidad de amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas.
- **De estima:** Necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio).
- **De autorrealización:** Necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo.

Dichos niveles están jerarquizados según su importancia e influencia de forma tal que la satisfacción de las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) es condición indispensable para proceder a satisfacer las necesidades superiores (sociales, estima y autorrealización).

Sólo cuando se satisface suficientemente una necesidad, surge otra necesidad de nivel superior y motiva a la persona a hacer algo para satisfacerla. Una necesidad completamente satisfecha no es motivadora.

Por tanto, se explica la elección de esta teoría puesto que la aplicación de la misma en una organización implicaría que los directivos detecten el nivel en que las necesidades de los empleados se encuentren satisfechas y traten de ajustar las recompensas individuales para incidir en aquellas necesidades que están pendientes por satisfacer.

Figura 6 Teoría de las Necesidades – A. Maslow



2.2.2.5.2 Teoría de los Dos Factores – Herzberg (1987)

Los factores que se explican a continuación fueron presentados por Herzberg, quien explica que el comportamiento de las personas en el ámbito laboral está determinado por factores de higiene o mantenimiento, a los cuales se les denominará extrínsecos y factores motivacionales también llamados intrínsecos.

* Factores Extrínsecos

Se refiere a las condiciones en las que las personas desempeñan su trabajo, las cuales se vinculan principalmente con el contexto del puesto. Los principales factores higiénicos son: sueldo, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, políticas y administración de la organización, calidad de la supervisión, relación con los subordinados, relación con los colegas, relación con superiores y estatus. Con relación a lo expuesto, Guillén (2004), define algunos de los factores higiénicos, presentados por Herzberg:

- **Salario:** Incluye el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones; el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador está modulado por otras variables. Para Chiavenato (2000), el salario representa una de las más complejas transacciones, porque cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Por tanto, el salario es un factor motivacional extrínseco porque es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su valor; mientras que, para las organizaciones, es a la vez un costo y una inversión.

- **Condiciones Laborales:** Incluye el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo, sus instalaciones y materiales; con respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal y rechazar los turnos rotatorios.

- **Seguridad Laboral:** Se define como el grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales.

- **Políticas Organizacionales:** Son lineamientos que definen el desarrollo de la vida institucional con una visión constructiva, y permite la interacción entre sus miembros, lo cual suele ser un aspecto muy valorado, porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.
- **Supervisión:** Este factor se define como el grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea, que lleva a cabo un trabajador.
- **Relaciones Interpersonales:** Constituyen la base del éxito de las organizaciones. Dichas relaciones se refieren a la capacidad para establecer nexos de confianza y colaboración mutua. Para que las relaciones entre los miembros de la organización sean efectivas, se necesita tener habilidades de comunicación, saber expresarse con claridad y precisión, a fin de poderse entender fácilmente para enfrentar los conflictos e intercambiar información. Según Barner (2002), las relaciones interpersonales *“incrementan la confiabilidad del liderazgo y la unión de sus miembros, aumentando la motivación y reforzamiento de habilidades”*. La satisfacción se puede lograr si las relaciones entre el personal se desarrollan de manera responsable y comprometida; en sintonía con la productividad de la organización.

* Factores Intrínsecos

Están relacionadas con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, los factores motivacionales involucran el crecimiento individual, reconocimiento, logro, progreso, responsabilidad y el trabajo mismo. Guillén, C. (2004) define algunos de los factores motivacionales o intrínsecos, presentados por Herzberg, entre los cuales están:

- **Reconocimiento:** En este contexto la actividad laboral requerida por el trabajo, proporciona al individuo información clara y directa, sobre la eficacia de su ejecución, en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.
- **Logro:** Se refiere a la satisfacción laboral personal de completar un trabajo, resolver problemas, o ver los resultados de un esfuerzo.
- **Progreso:** Es un proceso evolutivo que permite al ser humano lograr todas aquellas metas y expectativas establecidas, en términos de mejorar su calidad de vida. Cuando existe progreso, las personas tienden a mostrar mayores deseos de cooperar y participar proactivamente en la vida organizacional, pues esto representa un valor agregado a la satisfacción laboral.
- **Responsabilidad:** Es la capacidad que tiene el ser humano de convocar, aceptar (individualmente) e influir (colectivamente) en las decisiones y actos que realiza conscientemente. Además, implica respeto por sí mismo hacia su auto superación en términos de valía, cuidando así el uso de bienes y servicios. Conforme al planteamiento anterior, la responsabilidad es la disposición que tiene el individuo para aceptar, conocer e influir en los demás, haciéndose cargo de todas las consecuencias de sus actos. Es significativo destacar que uno de los más grandes valores de la humanidad es la responsabilidad, pues permite asumir las consecuencias de nuestros propios actos, ser consecuente, libre de obrar y así lograr que la persona tome conciencia de sí mismo, como responsable de sus propias acciones.
- **El trabajo mismo:** Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad

de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.

Por ello, afirmo que ambos tipos de satisfacción (extrínsecos – intrínsecos) son importantes, pues para que el empleado maneje altos estándares, es recomendable el enlace de las dos, permitiéndole a la persona diariamente permanecer la mayor cantidad de tiempo dentro de su puesto de trabajo, por lo tanto, es substancial que el ambiente sea apropiado y que fomente en el trabajador aspectos motivantes que le proporcione seguridad y bienestar, generando un interés interno por realizar efectivamente su trabajo, sin la necesidad de intervención o coerción por parte de los mandos superiores. Por último, a partir de las teorías mencionadas, se concluye que las organizaciones deben procurar que sus trabajadores cubran sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más elevadas. Es por ello, que los directivos deben estar relacionados adecuadamente con su grupo de trabajo para determinar las diferentes necesidades que existan, las cuales pueden ser materiales, tecnológicas, personales entre otras. De igual forma, las personas que ocupan cargos de supervisión deben buscar que el empleado realice tareas que correspondan a sus habilidades y capacidades. De esta manera, el empleado contribuirá al mejoramiento continuo en la organización y al mismo tiempo se sentirá útil y orgulloso de su trabajo y por ende, más satisfecho.

Figura 7 Teoría de los Dos Factores – Herzberg



Fuente: Propia

2.2.2.6 Características de la Satisfacción Laboral

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción. Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las

exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. (Atalaya, 2000).

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 2005).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 2000)

2.2.2.7 Tipos de Satisfacción Laboral

La tipología de la satisfacción laboral es variada, pero en esta ocasión tomaremos el aporte teórico de Landy y Conte (2005) quienes nos describen diferentes cuatro (4) tipos, citados a continuación:

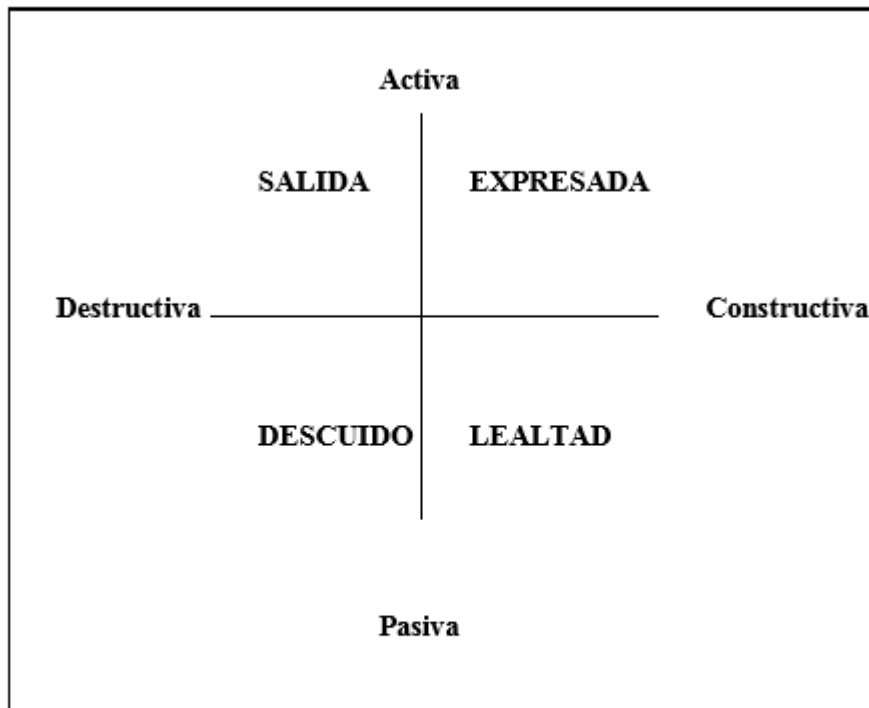
- **Satisfacción Laboral Progresiva:** Se refiere a que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo en la medida que incrementa su nivel de aspiración.
- **Satisfacción Laboral Estable:** Se enfoca a un nivel moderado de satisfacción, en el que la persona está motivada por mantener su nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción, incrementándose su nivel de aspiración en otras áreas de la vida, lo cual puede deberse a que hay pocos incentivos laborales.
- **Satisfacción Laboral Conformista:** Es el estado asociado con un bajo esfuerzo laboral y una voluntad reducida para cambiar o adaptarse, lo cual refleja que el empleado no se esfuerza por llegar más allá y con ello crecer laboral y personalmente.
- **Seudo - Satisfacción:** Se refiere a elementos que estimulan en el trabajador falsas sensaciones, que surgen como un pretexto de satisfacer una determinada necesidad, exterminando con ello la posibilidad de obtener una satisfacción adecuada en otras necesidades.

Cada individuo posee su propia personalidad, la cual los diferencia de los demás y por lo tanto cada uno manifiesta su satisfacción de acuerdo a sus aspiraciones o emociones con respecto a su trabajo y lo que espera de él.

2.2.2.8 Modos de manifestación de la insatisfacción laboral

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades (Atalaya, 2000)

Figura 8 Modos de manifestación de la insatisfacción laboral



Respuestas a la Insatisfacción Laboral

Fuente C. Rusbult y Lowery "When Bureaucrats Get the Blues", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15 N.º 1, 2002

La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

Abandono: Es la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

Expresión: Es la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.

Lealtad: Esta expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

Negligencia: Es la implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. (Robbins, 2005).

2.2.2.9 Recursos para enfrentar la insatisfacción

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado. Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados. (Atalaya, 2000)

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por

ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990).

2.2.2.10 Concepto de Actitud

El término "actitud" ha sido definido como reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado".

Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta.

Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo.

Componentes de una Actitud

Las actitudes se componen de 2 elementos: Lo que piensa (componente cognitivo), Lo que siente (componente emocional).

Las emociones están relacionadas con las actitudes de una persona frente a determinada situación, cosa o persona. Entendemos por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Ahora bien, en la actitud (preámbulo para ejercer una conducta), podemos encontrar varios elementos, entre los que descollarán los pensamientos y las emociones.

¿Qué cosas provocan que una persona esté satisfecha con su trabajo?

Muchas investigaciones se centran en estudiar las variables situacionales y personales.

2.2.2.11 Antecedentes situacionales o ambientales

Los Antecedentes situacionales o ambientales deben de tener lo siguiente:

- **Características y diseño del puesto:** Aquellos trabajos que posean riqueza, en cuanto a sus instalaciones, etc. aumentarán la satisfacción del trabajador. A mayor rutina y monotonía mayor insatisfacción.
- **Variables de rol:** Existen dos conceptos relacionados con el rol que son:
 - **Antigüedad del rol:** Incertidumbre que percibe una persona acerca de las funciones y responsabilidades de su trabajo.
 - **Conflicto de rol:** Nivel de incompatibilidad que se percibe, o bien dentro del trabajo, o bien en diferentes aspectos, situaciones.
- Ambas se correlacionan negativamente con la satisfacción general laboral. A mayor antigüedad, menor satisfacción laboral. Se obtiene una correlación más fuerte entre ambas con una de las facetas que hemos visto (la satisfacción con la supervisión)

- **Recompensas y salarios:** La satisfacción se reduce cuando hay discrepancias o desajustes entre estas dos variables.

A) Antecedentes Personales:

- **Variables socio-demográficas:** La edad y la antigüedad se relacionan con la satisfacción. Otra característica socio-demográfica es el sexo: las mujeres suelen estar más insatisfechas con su trabajo por las pocas oportunidades laborales.
- **Personalidad:** Es la idea de que hay gente que, trabaje donde trabaje, siempre van a estar insatisfechos (quejicas crónicas).

En cuanto al sexo, en general no existen diferencias en cuanto a la satisfacción laboral entre varones y mujeres. Sin embargo, esto podríamos matizarlo:

- Por una parte, las mujeres consideran más importantes cuestiones de trabajo como las relaciones interpersonales con subordinados, compañeros o mujeres.
- Estudios concluyen que los hombres que se dedican a profesiones tradicionalmente femeninas (enseñanza), parecen estar menos satisfechos que sus colegas femeninas.

2.2.2.12 Importancia de la Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo, independientemente de la profesión que se desempeñe, es vital para obtener altos estándares de productividad en cualquier organización. La satisfacción laboral proporciona una medida de cómo funcionan los procesos organizacionales, además de que se pueden

conocer ciertos factores desestabilizadores del clima organizacional, generalmente identificados con la alta rotación del personal, conductas impropias, absentismo, entre otros.

Alonso (2008) señala que: El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores, ya que existen investigaciones y hallazgos que demuestran que los trabajadores insatisfechos presentan más faltas a su trabajo con frecuencia y suelen renunciar a la organización, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

Diversos estudios realizados, tales como Hackman & Oldham (1980), Davis y Newstrom (2003), entre otros, han definido que hay una relación directamente proporcional entre satisfacción laboral de los miembros de la organización y sus resultados, o sea, mientras mayor es la satisfacción laboral, mejores valores de desempeño se obtendrán, y viceversa.

Estos estudios también han demostrado que la satisfacción laboral reduce considerablemente los efectos negativos que comúnmente afectan el progreso de las organizaciones, tales como el absentismo, indisciplina, indisposición para el cumplimiento de tareas, entre otras.

Por tanto, se puede afirmar que la satisfacción laboral tiene una importancia fundamental para los miembros de una organización, y es un aspecto que la alta gerencia debe prestarle su máxima atención, ya que las personas satisfechas tienden a desenvolverse mejor en sus funciones, desarrollando sus conocimientos, trabajando en cooperación estrecha con los demás y comprometiéndose altivamente con el alcance del éxito de la institución.

2.2.2.13 Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Las investigaciones sobre la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral son muy importantes, ya que tratan de ahondar en la influencia que tiene el clima laboral sobre la satisfacción laboral, estableciendo un conjunto de parámetros que posibiliten conocer todos los aspectos de las relaciones laborales.

Expertos en el tema señalan que:

El Clima organizacional y satisfacción personal son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral, y que, en consecuencia, afectan su desempeño. Las investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y en las organizaciones. Dentro de éstos se destacan, entre muchos otros aspectos: La satisfacción y el desempeño laboral. (Chianget al, 2008: p.13)

La mayoría de las conclusiones obtenidas en las investigaciones en el ámbito organizacional han apuntado hacia el alcance de excelentes resultados de desempeño y satisfacción laboral, siempre que los miembros de la organización se sientan bien integrados en un clima organizacional satisfactorio, son recompensados y es reconocido su aporte en el logro de las metas de la institución.

Friedlander & Margulies (1969) exponen que "el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según el tipo de clima y el tipo de satisfacción".

Por otra parte (Jakofsky & Slocum, 1988) en sus estudios aluden que "los resultados ponen de manifiesto la existencia de correlaciones significativas de las percepciones individuales de las dimensiones del clima con dimensiones de satisfacción laboral".

También Mañas, González, & Peiró (1999) afirman que "las percepciones individuales de clima, presentaban influencias diferidas sobre distintas dimensiones de la satisfacción laboral. El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral".

Entonces, si se realiza un estudio riguroso sobre esta relación, se puede acceder al conocimiento útil acerca de qué efecto producen los estilos de dirección implantados en cada institución (normas, leyes empresariales, políticas) para así tomar las decisiones acertadas en vista a fomentar la evolución y el desarrollo tanto individual como el de toda la organización.

2.3 Definición de Términos Básicos.

Absentismo

Se define como la ausencia de una persona de su puesto de trabajo en las horas que le corresponden trabajar de acuerdo a la legislación laboral. (Diccionario de la Lengua Española, 2001, 22 Edición, p. 10)

Capacidad.-

Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.

(Diccionario de la Lengua Española, 2001, 22 Edición, p. 295)

Clima Organizacional.-

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

(http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

Cognitivo.-

Operación de la mente por la cual nos percatamos de objetos de pensamientos o percepción, incluye todos los aspectos de la percepción, el pensamiento y el recuerdo. Acción de conocer.

(Diccionario de Psicología, 2010, Autor Felipe Valdemar Olórtégui Miranda, p 187)

Cultura Organizacional.-

Son algunas expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencia, hábitos, costumbres, creencias y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

(https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional)

Desempeño.-

Es el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo.

(Diccionario de la Lengua Española, 2001, 22 Edición p. 98)

Habilidad.-

Costumbre o práctica adquirida por la repetición frecuente de un mismo acto, predisposición o temperamento corporal

(Diccionario de Psicología, 2010, Autor Felipe Valdemar Olórtegui Miranda, p.480)

Indicador.-

Es un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo. Un indicador puede ser tanto concreto como abstracto, una señal, un presentimiento, una sensación o un objeto u elemento de la vida real.

(<https://www.definicionabc.com/general/indicadores.php>)

Insatisfacción.-

Es la insatisfacción es un sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se colma una necesidad.

(<https://colmartinfrc.wordpress.com/2012/06/19/definicion-de-insatisfaccion>)

Motivación.-

Cualquiera de las fuerzas que regulan la conducta dirigida hacia la satisfacción de las necesidades o el logro de finalidades.

(Diccionario de Psicología, 2010, Autor Felipe Valdemar Olórtegui Miranda, p. 690)

Percepción.-

Sensación interior resultante de una impresión material hecha en los sentidos. Organización e interpretación de los estímulos que llegan al

organismo. La percepción es función de factores objetivos y subjetivos, la percepción es la forma de la conciencia con ayuda de la cual el individuo refleja de una manera muy directa los objetos y fenómenos de la realidad objetiva que actúan sobre los órganos de los sentidos.

(Diccionario de Psicología, 2010, Autor Felipe Valdemar Olórtegui Miranda, p.806)

Realización Personal.-

La realización personal es un desafío para toda persona, pero su logro implica la superación de muchos obstáculos, entre ellos la mala interpretación del concepto, pues la realización no se limita al placer momentáneo, sino que engloba una serie de metas que producen satisfacción verdadera y duradera.

(Diccionario de Psicología, 2010, Autor Felipe Valdemar Olórtegui Miranda, p-910)

Responsabilidad.-

Obligación de reparar y satisfacer un daño.

(Diccionario de Psicología, 2010, Autor Felipe Valdemar Olórtegui Miranda, p. 941)

Retroalimentación.-

Son las actividades y procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva investigación puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora.

La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo y retroalimentación de encuestas.

(<https://www.significados.com/responsabilidad>).

Talento Humano.-

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

(https://es.wikipedia.org/wiki/Gestión_del_talento)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Hipótesis de la Investigación

3.1.1. Hipótesis General

- **HI:** El clima Laboral influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.

- **Ho:** El clima laboral no influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.

3.1.2. Hipótesis Específica

- **HI:** El nivel de clima laboral es bajo en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.

- **Ho:** El nivel de clima laboral no es bajo en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016

- **HI:** El nivel de satisfacción laboral es bajo en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.

- **Ho:** El nivel de satisfacción laboral no es bajo en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú en el distrito de Miraflores 2016.

3.2. Variables de Estudio

3.2.1. Definición Conceptual

VARIABLE	CONCEPTO
<p style="text-align: center;">CLIMA LABORAL</p>	<p>El clima es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuo y ambiente. Concretamente el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen en diversas interacciones en un contexto laboral (Gestoso, 2012).</p>

VARIABLE	CONCEPTO
<p style="text-align: center;">SATISFACCIÓN LABORAL</p>	<p>La satisfacción laboral se define como la relación existente entre lo que el empleado percibe y espera recibir en su puesto de trabajo, con lo que realmente obtiene. Representa el grado en que los empleados disfrutan de su trabajo (Munyewende, Rispel y Chirwa, 2014).</p>

3.2.2. Definición Operacional

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES DE V.I.	INSTRUMENTO
CLIMA LABORAL	Aspectos Fisiológicos	Condiciones laborales.	TEST DE CLIMA LABORAL DE SONIA PALMA
	Aspectos Sociales	Supervisión	
		Comunicación.	
	Aspectos Psicológicos	Realización Personal	
		Involucración Laboral.	

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES DE V.D.	INSTRUMENTO
SATISFACCIÓN LABORAL	Aspectos Fisiológicos	Condiciones físicas y/o materiales.	TEST DE SATISFACCIÓN LABORAL DE SONIA PALMA
	Aspectos Sociales	Beneficios laborales y/o remunerativos.	
		Políticas administrativas.	
		Relaciones con la autoridad	
		Desempeño de tareas	
	Aspectos Psicológicos	Relaciones sociales.	
		Desarrollo personal	

3.3 Tipo y Nivel de la Investigación

TIPO DE ESTUDIO

Básico:

Se define como una investigación básica aquello que busca conocer y entender mejor las condiciones psicosociales del personal del área respectiva para el desempeño de su labor de atención y prevención de problemas que pudieran suceder a futuro (Sánchez Carlessi y Reyes Meza ,1992).

NIVEL DE INVESTIGACION

El nivel de investigación que se desarrolló en el presente trabajo es explicativo.

De acuerdo al enfoque del estudio las características de la investigación son de la naturaleza cuantitativa. Para efectos de nuestra investigación, en primer lugar, se hará un análisis cuantitativo, pues se recogerá información de una muestra los cuales serán procesados estadísticamente, a fin de comprobar por este medio, las hipótesis planteadas previamente.

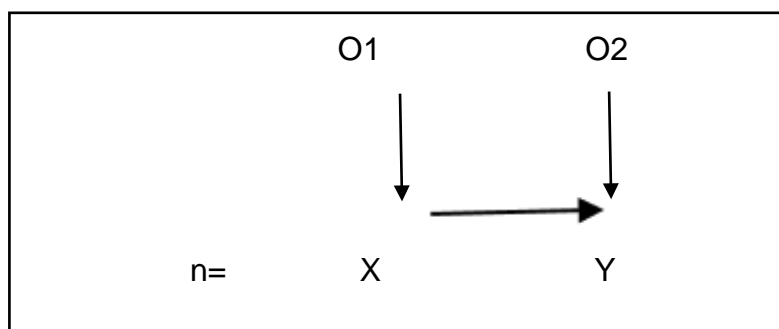
En cuanto, éste hace referencia a la profundidad con que se trata el fenómeno en estudio, en ese sentido (Reyes y Sánchez, 2006) distingue tres niveles de la investigación: Estudios Formulativos o Exploratorios, Estudios descriptivos y Estudios explicativos o de Comprobación de Hipótesis Causales.

3.4. Diseño de Investigación

El tipo de diseño de la Investigación es no experimental, porque “las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no pueden influir en ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”. (Kerlinger 1983, p. 269)

El presente estudio de investigación ha considerado adecuado emplear el diseño de investigación no experimental del tipo Descriptivo explicativo – Causal.

Adicionalmente podemos agregar, que la presente se trata de una investigación transversal, debido a que los datos son recogidos en un momento determinado y representan a las características y condiciones predominantes en el momento de la recogida de datos.



Dónde: n =

muestra

X= Variable Independiente Y=

Variable Dependiente



= Implicancia

O1= Observación de X

O2=Observación de Y

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población

En este caso, la población que se trabajó fueron de 40 trabajadores que laboran en la Empresa Tsoft de las distintas áreas de trabajo, la población es de ambos sexos, de nivel socioeconómico B, el rango de edad fluctúa entre 22 y 45 años con grado de instrucción superior.

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (2003), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde la unidad de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

3.5.2 Muestra de Estudio

Salcedo (1990), dice que “el muestreo es un sub-conjunto de unidades o elementos de una población, tomados de tal manera que los resultados obtenidos en su estudio se puedan generalizar a la población de la cual se extrajo”.

La muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido **Ramírez (1997)** establece la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

En este trabajo no se tomó muestra debido a que se decidió trabajar con el 100% de la población, es decir, con N= 40 Trabajadores de Tsoft Perú.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas de recolección de datos

“Las técnicas constituyen el conjunto de medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar analizar y transmitir los datos que se investigarán, por consiguiente las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales que facilitan la recolección de información” (Hernández & Coello, 2011, p. 66). Mientras que los instrumentos de investigación son aquellos mecanismos de los cuales se vale el investigador para recoger y registrar la información relevante para la investigación.

En otras palabras, estos son los que permiten efectuar observaciones y recoger la información, de uno u otro fenómeno, en una forma más despejada y precisa. Son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.

En la presente investigación se ha seleccionado los tests como técnica para la recolección de datos, porque los tests constituyen un sistema organizado y estandarizado de procedimientos que permiten levantar de manera sistemática, la información de manera precisa.

En nuestro caso el instrumento lo constituye son 2 test que nos permite recoger la percepción de los trabajadores en cuanto a nuestras variables del clima y satisfacción laboral.

3.6.2 Instrumentos de recogida de datos

En este trabajo de investigación se utilizó el instrumento formulario tipo cuestionario y una escala Lickert adaptado según el Job Diagnostic Survey

de Hackman y Oldham (1980), que consta de 40 enunciados los que fueron aplicados al profesional de salud con la finalidad de valorar el clima organizacional. Y el segundo instrumento fue un cuestionario tipo Lickert modificado el cual valoró la satisfacción laboral cuya elaboración y validación ha sido realizado por Sonia Palma Carrillo en el trabajo satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana, el cual consta de 36 enunciados.

Los instrumentos que se utilizaron en nuestro trabajo de investigación fueron los Test Psicométricos.

A) Para la Variable Independiente:

Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma (2004).

La Escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

FICHA TECNICA: ESCALA DE CLIMA LABORAL CL – SPC

I. Datos Generales

- a. Nombre : Clima Laboral CL - SPC
- b. Autora : Sonia Palma Carrillo
- c. Forma de Aplicación: Individual – Colectivo
- d. Duración : 15 a 30 minutos
- e. Edades de Aplicación : Adultos de 18 a más años
- f. Número de Ítems : 50 ítems
- g. Ámbito de Aplicación : Sujetos adultos, varones o mujeres

II. Características del inventario

- a. Escala tipo lickert.
- b. Consta de 50 ítems.
- c. Administración: individual y colectiva.
- d. Tiempo: Aproximadamente 30 minutos.
- e. Utilidad: Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional.
- f. Edad: 18 en adelante.

Los factores que se determinan en esta escala son los siguientes:

I. AUTOREALIZACION - Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

II. INVOLUCRAMIENTO LABORAL - Es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

III. SUPERVISION - Son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en

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

IV. COMUNICACION - Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

V. CONDICIONES LABORALES - Es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Formas de Aplicación

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada, para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral; que de acuerdo a las normas técnicas establecidas, se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores.

Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

Categoría	Factores	Puntaje total
Muy Favorable	42-50	210-250
Favorable	34-41	170-209
Media	26-33	130-169
Desfavorable	18-25	90-129
Muy desfavorable	10-17	50-89

Validez

La validez de la escala de mediación de clima laboral fue sometida a criterios de jueces para validar contenido, sometiéndose a una aplicación piloto para establecer la discriminación de los ítems.

Confiabilidad

Se obtuvo a través del coeficiente alfa de Cronbach, con un índice de 0,63, aplicado a 473 trabajadores entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima (Palma, 2000). Las correlaciones obtenidas son positivas significativas al ($p < 0,05$) entre los cinco factores de clima laboral.

B) Para la Variable Dependiente:

Escala de Satisfacción Laboral SL- SPC de Sonia Palma (1999).

La Escala de Satisfacción Laboral - SL-SPC (1999) de Sonia Palma Carrillo, fue estandarizada en Perú - Lima por Sonia Palma Carrillo. Tiene un ámbito de aplicación en adultos de 18 años a más tanto en varones como en mujeres, y una forma de administración individual o colectiva. Teniendo como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones de acuerdo a los factores de dicha escala.

FICHA TÉCNICA: ESCALA DE SATISFACCION LABORAL SL –SPC I.

I. Datos Generales

- a. Nombre del Test : Escala de satisfacción Laboral
- b. Nombre del Autor : Sonia Palma Carrillo.
- c. Particularidad : Instrumento de exploración Psicológico.
- d. Objetivo : Evaluar el nivel de satisfacción laboral de trabajadores.

e. Estructuración : La prueba tiene 7 factores:

II. Características del inventario

- a. Escala tipo lickert.
- b. Consta de 36 ítems.
- c. Administración: individual y colectiva.
- d. Tiempo: Aproximadamente 20 minutos.
- e. Utilidad: Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional.
- f. Edad: 18 en adelante.
- g. Datos Normativos: Se utilizan los datos proporcionados por la muestra original (952 empleados), expresados en percentiles.

La escala de satisfacción laboral de Sonia Palma está constituida por 36 afirmaciones, con cinco alternativas de respuestas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente de acuerdo.

Los factores de esta escala son 7 y la detallamos a continuación:

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales.- Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos.- El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Factor III: Políticas Administrativas.- El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Factor IV: Relaciones Sociales.- El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

Factor V: Desarrollo Personal.- Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Factor VI: Desempeño de Tareas.- La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

Factor VII: Relación con la Autoridad.- La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

Validez

Se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última se obtuvo correlacionando el puntaje total de la Escala SL-SPC con las del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión abreviada) en una sub muestra de 300 trabajadores. La validez es de 0.05.

Confiabilidad

El coeficiente Alfa de Cronbach ítem - puntaje total permitió estimar la confiabilidad. La confiabilidad obtenida es de 0.79.

3.7 Métodos de análisis de datos

Los resultados del estudio serán presentados en dos niveles uno de tipo descriptivo, en donde se consignan los resultados estadísticos en forma de figuras y gráficos.

Por otro lado, se realizará otro nivel de resultados considerados inferenciales que consiste en el procesamiento de la prueba de hipótesis o contrastación de la hipótesis, que se operará con el programa estadístico SPSS-23, el cual determinará la condición de la hipótesis planteada.

3.8 Aspectos éticos

La ética es una rama de la filosofía que estudia la naturaleza del juicio moral y desarrolla criterios sobre lo que es correcto o incorrecto (lo bueno y lo malo) en nuestra sociedad y en nuestra conducta diaria.

Es una obligación efectiva de la persona, es el compromiso que se adquiere con uno mismo, de ser siempre una persona más justa consigo misma y con la comunidad científica y con la sociedad en general; refiriéndose a una decisión interna y libre que no significa una simple imitación de lo que otros piensan, dicen y hacen.

En la investigación, la ética nos lleva a la búsqueda de la verdad, basado en una conducta honesta y entendiendo el carácter relativo de la verdad, con lo cual se garantiza que los resultados obtenidos corresponden a los que se investigaron y que no son objetos de manipulación alguna.

En este sentido y amparados en juicios morales que respaldan nuestra actitud ética, orientada hacia el respeto de las personas involucradas en el proceso, de las cuales se guarda estricta confidencialidad y sobre los cuales el proceso de la investigación ha sido totalmente inocua, garantizando la integridad de los mismos. También garantizamos estricta rigurosidad y respeto en la metodología de la investigación empleadas en el presente estudio.

Finalmente, presentamos los resultados de nuestro trabajo de investigación garantizando la idoneidad, la honestidad e imparcialidad total en todo el proceso de la investigación, especialmente en el tratamiento de los datos, esperando de esta manera, contribuir con nuestro granito de arena en el desarrollo del conocimiento científico referido a nuestro tema de estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Resultados

4.1.1 Resultados descriptivos

La población objeto de nuestro estudio presentó los siguientes resultados de acuerdo a cada Test aplicado a los trabajadores TSOFT PERÚ.

4.1.1.1 Resultados Generales por variables

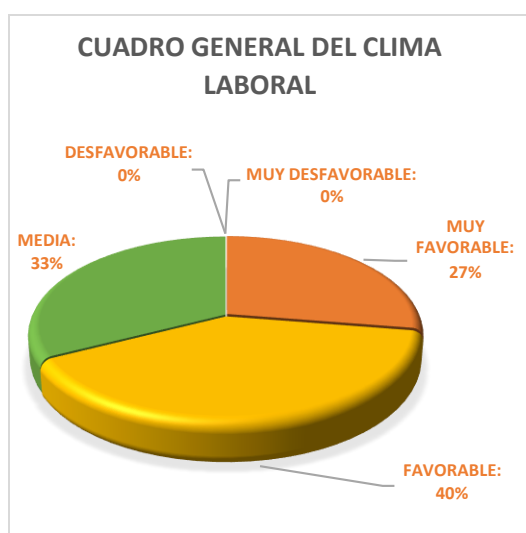


Gráfico 1 Resultados Generales de V.I. El Clima Laboral



Gráfico 2 Resultados Generales de V.D. Satisfacción Laboral

Como se puede observar en la Fig. 1 correspondiente a la variable Independiente se ha registrado que el Clima Laboral en la empresa Tsoft Perú es Favorable en el más alto porcentaje (40%) lo que nos indica que la

mayoría de los trabajadores tienen un promedio Favorable. A esto podemos agregar que el Clima Laboral registra en el Nivel Medio un porcentaje de 33%.

Por otro lado, en relación de los datos obtenidos de V.D. Fig. 2 podemos observar que el mayor porcentaje lo constituye el nivel Regular con un 90%, seguido del nivel parcial de insatisfacción con un porcentaje de 10%.

FACTOR N°1: REALIZACIÓN LABORAL

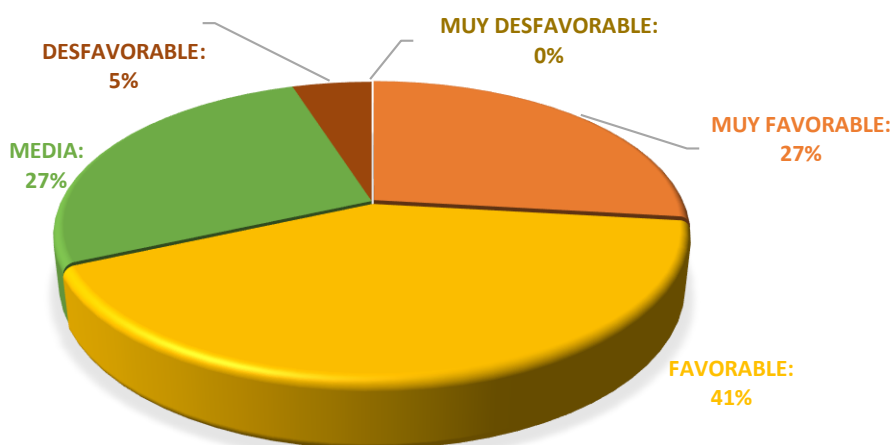


Grafico 3 V.I. Factor N°1 Realización Laboral

En este gráfico se muestra que la mayor puntuación la obtiene el Nivel Favorable con un 41% en cuanto a su Realización Laboral, el siguiente Nivel Muy Favorable con 27% y el Nivel Medio con 27%, mientras que el nivel desfavorable nos da un 5% y el Nivel Muy Desfavorable un 0%.

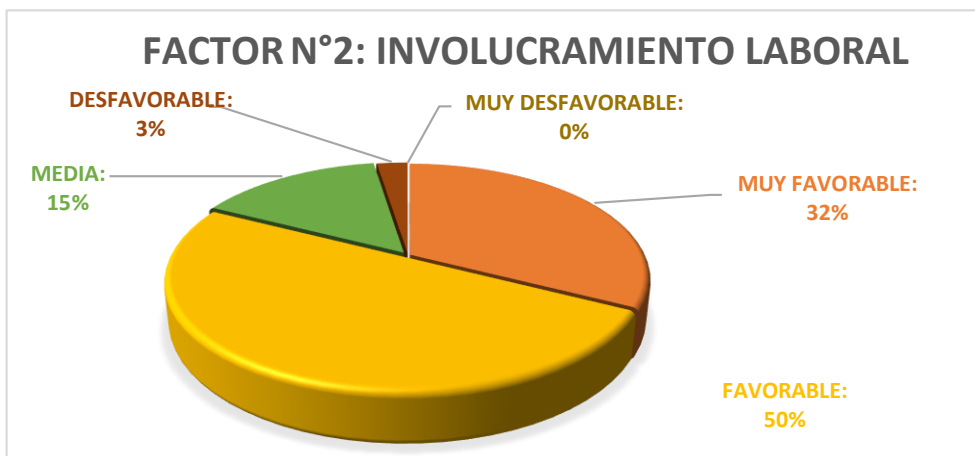


Grafico 4 V.I. Factor N°2: Involucramiento Laboral

En este gráfico podemos apreciar que el factor con mayor cantidad de respuestas en cuanto a su involucramiento laboral fue el nivel Favorable con un 50%, el segundo fue el Nivel Muy favorable con un 32%, mientras que un 15% nos indica que su nivel es Medio, el siguiente fue el Nivel Desfavorable con un 3% y el nivel Muy Desfavorable con un 0%.

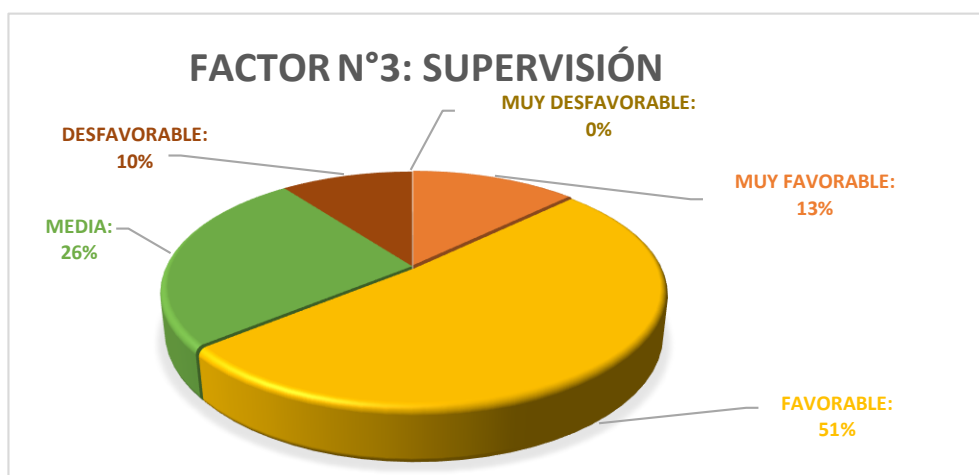


Grafico 5 V.I. Factor N°3: Supervisión

En este gráfico podemos apreciar que el Nivel con mayor puntuación es el Nivel Favorable en cuanto al factor de Supervisión, con un 51% el siguiente es Nivel Medio con 26%, el consiguiente nivel es el Nivel Muy Favorable con 13%.



Grafico 6 V.I. Factor N° 4: Comunicación

En el Factor de Comunicación podemos apreciar que el Nivel con mayor puntaje es el Nivel favorable con un 48%, el siguiente es el nivel muy favorable con un 27%, el consiguiente es el nivel Medio con un 25% y los siguientes niveles Desfavorable con un 0% y muy desfavorable con un 0%.

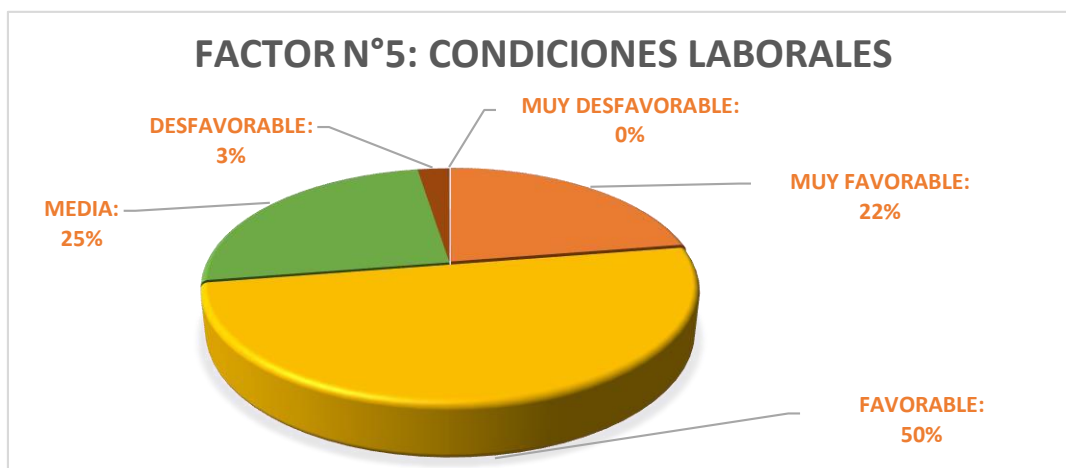


Grafico 7 V.I. Factor N°5 Condiciones Laborales

En este gráfico podemos apreciar que la mayor puntuación es el Nivel Favorable con un 50% en el Factor de Condiciones Laborales. El siguiente Nivel es el Nivel Medio con un 25%, el consiguiente es el Nivel Muy Favorable con un 22%, el siguiente Nivel es Desfavorable con un 3% y por último el Nivel Muy desfavorable con 0%.

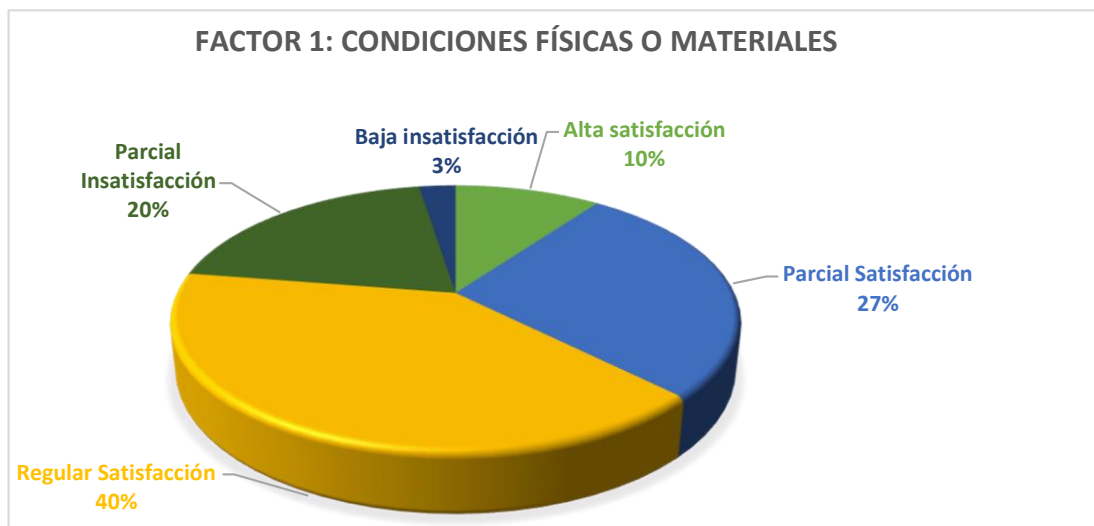


Grafico 8 V. D. Factor N°1: Condiciones Físicas o Materiales

Los resultados obtenidos respecto a las condiciones físicas o materiales, reflejan un 40% de satisfacción regular debido a que no saben aprovechar la distribución de los espacios físicos, un 27% de parcial satisfacción, un 20% de parcial insatisfacción un 10% de alta satisfacción y un 3% de baja insatisfacción en los colaboradores de la empresa TSOFT PERÚ.

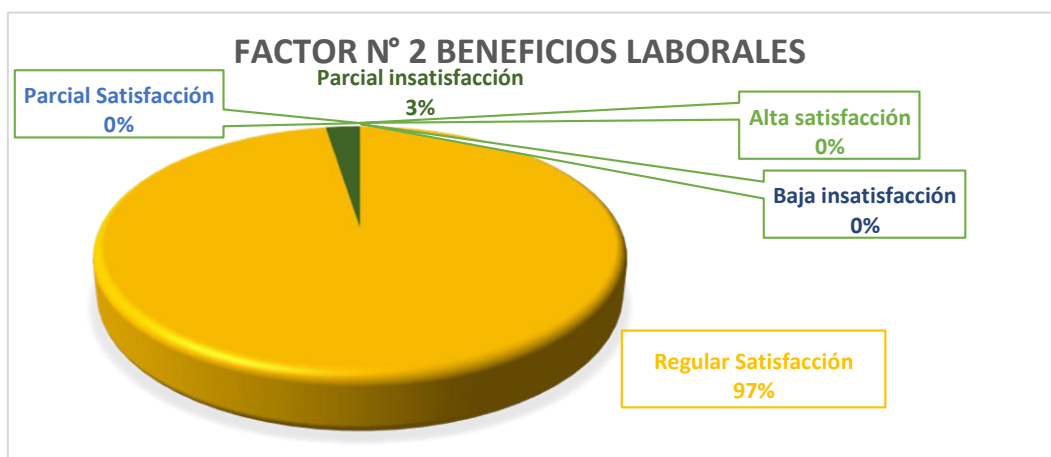


Grafico 9 V. D. Factor N°2: Beneficios Laborales

Los resultados obtenidos respecto a los beneficios laborales, reflejan un 97% de satisfacción regular en cuanto a la remuneración que obtienen de su labor en la empresa, un 3% de parcial satisfacción, obteniendo 0% en los niveles Alta satisfacción, Parcial satisfacción y baja satisfacción.

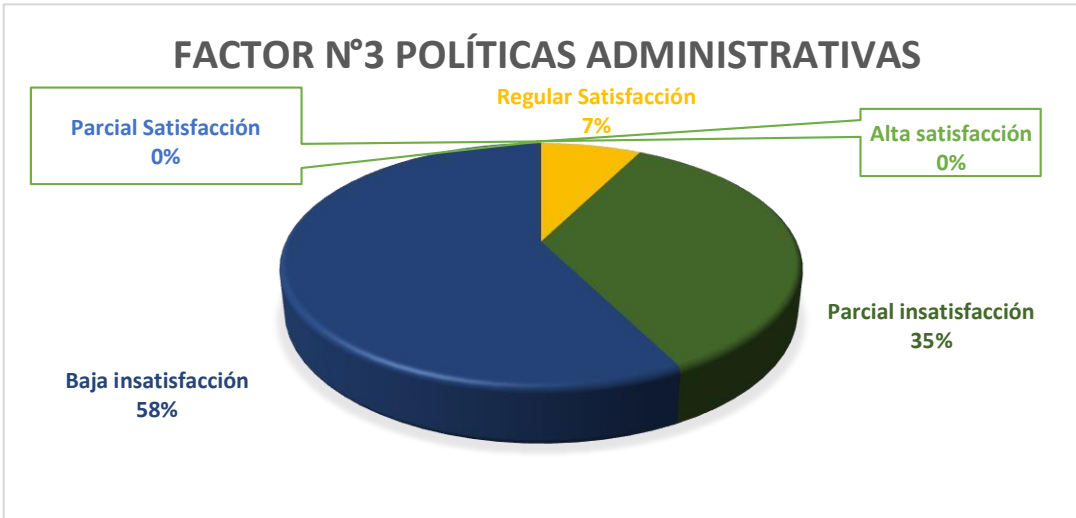


Grafico 10 V. D. Factor N°3: Políticas Administrativas

Los resultados obtenidos respecto a las políticas administrativas reflejan un 58% de baja insatisfacción, un 35% de parcial insatisfacción, un 7% de regular satisfacción y un 0% en los niveles Alta satisfacción, parcial satisfacción en los colaboradores de la empresa TSOFT PERÚ.



Grafico 11 V.D. Factor N°4: Relaciones Sociales

Los resultados obtenidos respecto a las relaciones sociales reflejan un 90% de regular satisfacción, un 7% de parcial satisfacción, un 3% de parcial insatisfacción, obteniendo 0% en los niveles de Alta satisfacción y baja satisfacción.



Grafico 12 V.D. Factor N°5 Desarrollo Personal

Los resultados obtenidos respecto al desarrollo personal reflejan un 70% de regular satisfacción, un 20% de parcial satisfacción, un 5% de alta satisfacción, un 3% de baja insatisfacción y un 2% de parcial insatisfacción en los colaboradores de la empresa TSOFT PERÚ.

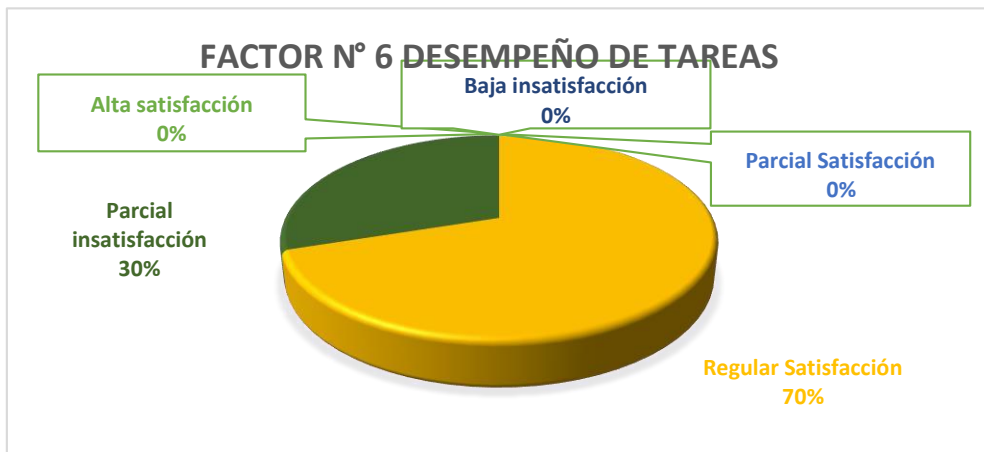


Grafico 13 V. D. Factor N°6 Desempeño de Tareas

Los resultados obtenidos respecto al desempeño de tareas reflejan un 70% de regular satisfacción, un 30% de parcial insatisfacción y 0% , en alta satisfacción, parcial satisfacción y baja satisfacción.



Grafico 14 V. D. Factor N°7 Relación con la Autoridad

Los resultados obtenidos respecto a la relación con la autoridad reflejan un 90% de regular satisfacción, un 7% de parcial satisfacción un 3% de parcial insatisfacción y un 0% en alta satisfacción y baja satisfacción.

4.1.1.2. Otros Resultados

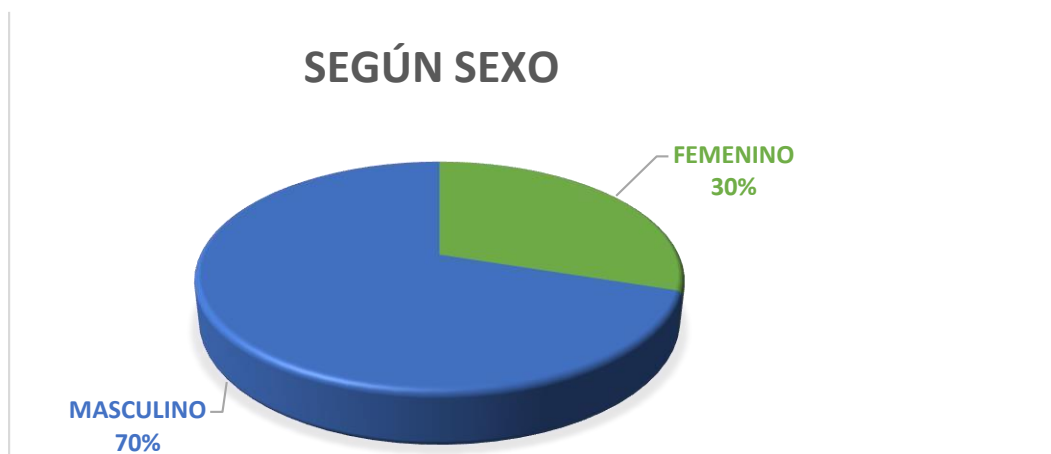


Grafico 15 Según Sexo

Los resultados obtenidos según el sexo de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú, podemos apreciar en este grafico que un 70% es de sexo Masculino y el 30% es de sexo Femenino.

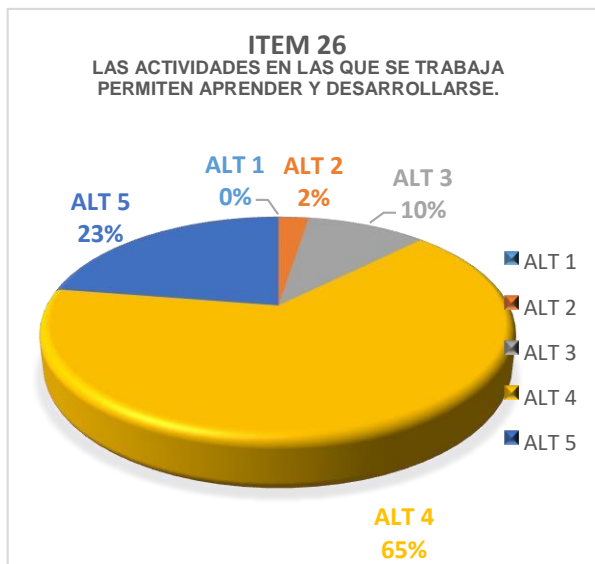


Grafico 16 V.I. Ítem 26.

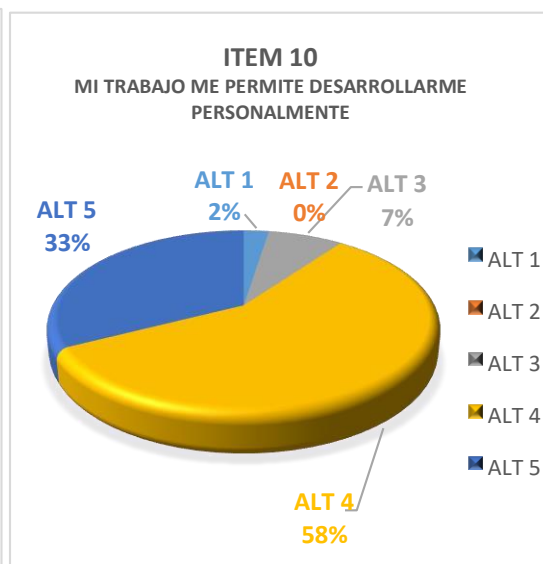


Grafico 17 V.D. Ítem 10

Como se puede observar en la figura 1 correspondiente a la pregunta N° 26 del Test de clima Laboral de Sonia Palma “Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse” se ha registrado un 65% de nivel favorable un 23% en el nivel muy favorable un 10% en el nivel regular y un 2% en el nivel desfavorable.

Como se puede observar en la figura 2 correspondiente a la pregunta N° 10 del Test de Satisfacción laboral de Sonia Palma “Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente” se ha registrado un 58% de parcial satisfacción un 33% de alta satisfacción, un 7% en el nivel regular y un 2% en el nivel baja satisfacción.

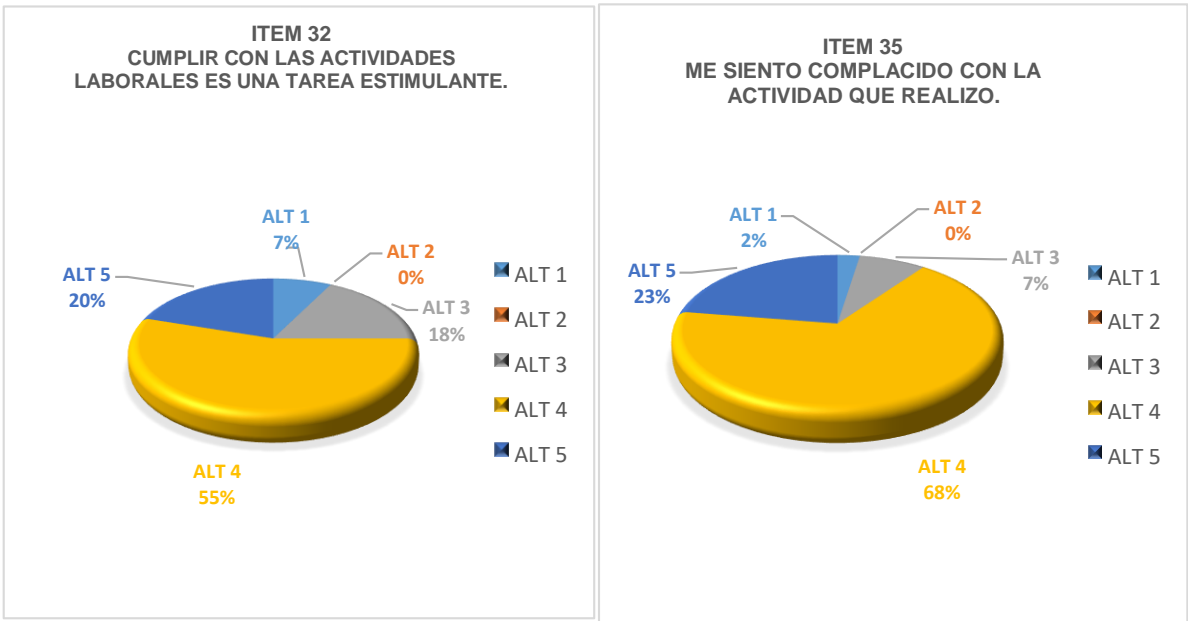


Grafico 18 V. I. Item 32

Grafico 19 V.D. Item 35

Como se puede observar en la figura 1 correspondiente a la pregunta N° 32 del Test de clima Laboral de Sonia Palma “actividades laborales es una tarea estimulante” se ha registrado un 55% de nivel favorable un 20% en el nivel muy favorable un 18% en el nivel regular y un 7% en el nivel muy desfavorable.

Como se puede observar en la figura 2 correspondiente a la pregunta N° 35 del Test de Satisfacción laboral de Sonia Palma “Me siento complacido con la actividad que realizo” se ha registrado un 68% de parcial satisfacción un 23% de alta satisfacción, un 7% en el nivel regular y un 2% en el nivel baja satisfacción.



Grafico 20 V.I. Item 44

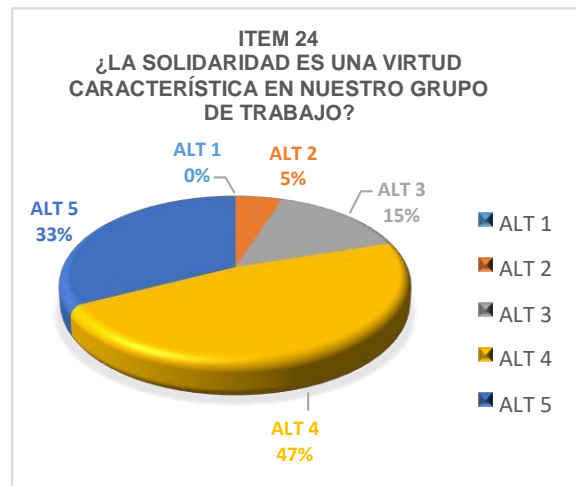


Grafico 21 V.D. Item 24

Como se puede observar en la figura 1 correspondiente a la pregunta N° 44 del Test de clima Laboral de Sonia Palma “Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas” se ha registrado un 48% de nivel favorable un 25% en el nivel regular un 18% en el nivel muy favorable un 7% en el nivel desfavorable y un 2% en el nivel muy desfavorable.

Como se puede observar en la figura 2 correspondiente a la pregunta N° 24 del Test de Satisfacción laboral de Sonia Palma “La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo” un 68% de parcial satisfacción un 33% de alta satisfacción, un 15% en el nivel regular y un 2% en el nivel parcial satisfacción.

4.1.2 La Contrastación de la Hipótesis.

La hipótesis general se contrastará mediante el ANÁLISIS FACTORIAL que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastará la hipótesis general y se determinará la influencia que tienen entre las variables, Clima laboral y Satisfacción.

En el cuadro se observa la influencia en términos relativos entre las dimensiones de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

Los ceros en la parte inferior son índices que se dan para rechazar la hipótesis nula.

MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLE INDEPENDIENTE CLIMA LABORAL Y LA VARIABLE DEPENDIENTE SATISFACCION

		ASPECTOS FISIOLÓGICOS	ASPECTOS SOCIALES	ASPECTOS PSICOLÓGICOS	ASPECTOS FISIOLÓGICOS	ASPECTOS SOCIALES	ASPECTOS PSICOLÓGICOS
Correlación	ASPECTOS FISIOLÓGICOS	1,000	,818	,892	,907	,858	,877
	ASPECTOS SOCIALES	,818	1,000	,831	,856	,699	,764
	ASPECTOS PSICOLÓGICOS	,892	,831	1,000	,832	,763	,858
	ASPECTOS FISIOLÓGICOS	,907	,856	,832	1,000	,831	,828
	ASPECTOS SOCIALES	,858	,699	,763	,831	1,000	,871
	ASPECTOS PSICOLÓGICOS	,877	,764	,858	,828	,871	1,000
	ASPECTOS FISIOLÓGICOS	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	ASPECTOS SOCIALES	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (Unilateral)	ASPECTOS PSICOLÓGICOS	,000	,000		,000	,000	,000
	ASPECTOS FISIOLÓGICOS	,000	,000	,000		,000	,000
	ASPECTOS SOCIALES	,000	,000	,000	,000		,000
	ASPECTOS PSICOLÓGICOS	,000	,000	,000	,000	,000	
	ASPECTOS FISIOLÓGICOS	,000	,000	,000	,000	,000	
	ASPECTOS SOCIALES	,000	,000	,000	,000	,000	
	ASPECTOS PSICOLÓGICOS	,000	,000	,000	,000	,000	
	ASPECTOS FISIOLÓGICOS	,000	,000	,000	,000	,000	

FUENTE: Elaboración propia SPSS

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “El clima laboral NO influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores.2016”.

H₁: “El clima laboral SI influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016”.

b) n.s = 0.05

c) La variable estadístico de decisión “Chi- cuadrado”.

KMO y prueba de Bartlett

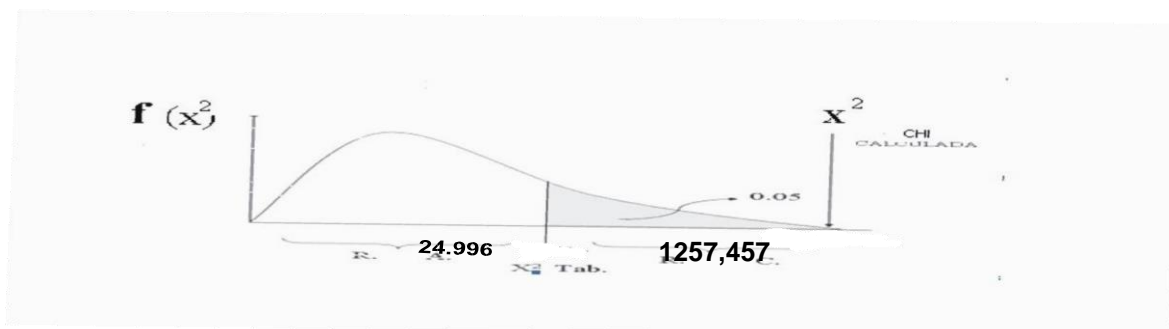
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,8901
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1257,457
	gl	15
	Sig.	0,000

d) La Contrastación de la Hipótesis

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 15 grados de libertad 24.996.

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

- La parte sombreada es el error de la prueba es 24.996.



Finalmente se observa en el gráfico que $X^2_{\text{Calculado}}$ es mayor que la X^2_{Tabular} obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la H_0 (Hipótesis nula).

e) La conclusión:

Se puede concluir, El clima laboral SI influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016, a un nivel confianza del 95% de n.s. del 0.05.

CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

La presente investigación titulada “Clima Organizacional y su influencia en el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.”, tuvo como objetivo general determinar la influencia que ejerce el clima laboral en el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú, por lo que en función de los resultados obtenidos se da el inicio del análisis de los mismos: Se acepta la hipótesis general de la investigación; es decir, se puede concluir, El clima laboral SI influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016., a un nivel confianza del 95% de n.s. del 0.05.

Existe un Nivel favorable de Clima Organizacional y existe un Nivel regular de satisfacción laboral de los Trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.

Estas conclusiones, son similares a los resultados que obtuvieron Pérez, N. y Rivera L. (2013) en su estudio “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, período 2013”. Realizado a un total de 107 trabajadores en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado

clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positivo entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

Asimismo, Sánchez K. (2010), indica en su tesis titulada "Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las Microrredes, Cuñumbuque y Tabalosos en su investigación realizada en los trabajadores de esta institución concluyen que al relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral en las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos, los resultados son de nivel promedio de clima organizacional y medio de satisfacción laboral es decir que a mejor clima organizacional más alto el nivel de satisfacción laboral en las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos. y como Llaguento L. y Becerra S. (2014) en su investigación Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014 señala que los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación directa significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa Divemotor - Cajamarca. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y a la empresa para el desarrollo de sus actividades cotidianas. (Robbins, 2005) Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

En consideración a los resultados obtenidos, se estima que, de acuerdo con el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral, los

trabajadores de la empresa Tsoft Perú ubican en mayor porcentaje en el nivel medio; esto refleja que los trabajadores de esta empresa contexto de estudio alcanzan una percepción parcial puesto que los indicadores y/o factores que componen a las variables no están cumpliendo de un modo global las expectativas que tienen los trabajadores hacia su empleo.

Como indica Atalaya (2000) Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades.

De la misma manera, Casana M. (2015), en su investigación Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy, Los trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy se ubican en mayor porcentaje en el nivel regular en los cinco indicadores del Clima Organizacional cuyos porcentajes oscilan entre el 44.8% a 51.7 %. En nuestra investigación se registró que el Clima Laboral en la empresa Tsoft Perú es Favorable en un 40% a esto podemos agregar que en el Nivel Medio presenta un porcentaje de 33%.

Asimismo, San Martín (2015), en su investigación "El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral" Refiere que los factores inherentes al clima organizacional como: relaciones interpersonales, retribuciones y condiciones físicas, son percibidas por los colaboradores, en su mayoría, como insatisfactorios. Por otra parte, los aspectos concernientes a la satisfacción general, satisfacción intrínseca y extrínseca, de este grupo de funcionarios, se ubican en indicadores de insatisfacción que superan la media. Se recomienda definir los puestos y diseños de trabajo, esto con el fin de que no sigan surgiendo malentendidos entre compañeros de trabajo, además se debe promover una comunicación tanto ascendente como descendente entre jefes y subordinados.

El fundamento teórico se realizó con la teoría Bifactorial de Herzberg, quien estructuró dos bases fundamentales en relación con la motivación de un trabajador. Esta teoría se apoya bajo los siguientes factores: Factores de higiénicos o factores extrínsecos y factores motivacionales o factores intrínsecos.

Por ello, afirmo que ambos tipos de satisfacción (extrínsecos – intrínsecos) son importantes, pues para que el empleado maneje altos estándares, es recomendable el enlace de las dos, permitiéndole a la persona diariamente permanecer la mayor cantidad de tiempo dentro de su puesto de trabajo, por lo tanto, es substancial que el ambiente sea apropiado y que fomente en el trabajador aspectos motivantes que le proporcione seguridad y bienestar, generando un interés interno por realizar efectivamente su trabajo, sin la necesidad de intervención o coerción por parte de los mandos superiores.

Como menciona Pedraza (2015), en su tesis titulada El clima organizacional y su relación con el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Enchapes Decorativos ENDESA S.A, se concluye que existe en la empresa la percepción de un clima organizacional desfavorable e insatisfacción de forma general entre el personal administrativo. Lo cual puede ser modificado si se implementa la propuesta realizada a los directivos de la Empresa Enchapes Decorativos ENDESA S.A.

Como lo menciona Douglas McGregor (1960) en su teoría de “X” y “Y”, en la teoría X está Teoría basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de masa, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo, la mayor

parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. Esto es consecuencia, de la naturaleza de las organizaciones industriales de su filosofía, política y gestión. En su teoría Y los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, que las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en dichos resultados. El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego o el descanso; las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas; las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla. Como resultado del modelo de la Teoría "Y", se ha concluido en que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

En el estudio de Tello (2015) con su tesis titulada, El clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la coordinación general administrativa financiera del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Se fundamenta en la teoría de Herzberg, la cual se basa en los factores higiénicos y factores motivacionales que afectan de manera directa al comportamiento humano. se recomienda para mantener las buenas relaciones interpersonales se deben realizar talleres que vayan fomentando la equidad, con el fin de mantener un equilibrio tanto en las relaciones horizontales como verticales.

De este trabajo de investigación podemos comparar sus resultados obtenidos del ítem relaciones interpersonales con los resultados obtenidos de nuestra tesis respecto a las relaciones sociales ya que reflejan un 90% de regular satisfacción obteniendo como conclusión que ambos trabajos coinciden con la recomendación brindada con respecto a la fomentación de talleres para fomentar buenas relaciones entre los trabajadores de ambas empresas.

En Cordoba (2014) Cómo el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos de Vicunha Textil La Internacional S.A Se concluye en forma general que el clima laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados; con la recomendación de realizar un trabajo constante sobre estos temas para evitar futuros problemas y por el contrario mantenerlos en buenos niveles, pues esto coadyuvará a tener un buen rendimiento en el personal y mayor productividad de la empresa y en Llerena (2010) en su tesis Diagnóstico del clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal de la empresa Audicomer S.A. Se recomienda implementar políticas administrativas que den prioridad al recurso humano, a fin de que estas sean aplicadas y de esta manera se motive, se refuerce las relaciones interpersonales y la comunicación.

En Hodgetts y Altman (1985), en su libro de Comportamiento en las organizaciones, sostienen que los individuos que se preocupaban primero por sus empleados y después por la tarea a realizar, lograrán una producción mayor y un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario, los líderes cuyos intereses se centran en la producción obtendrán un índice menor de rendimiento, y sus subordinados gozarán de grados más limitados en la moral y menos satisfacción en el trabajo; tal y como menciona Brunet (2004) el clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de

gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. De esta manera, será importante que los supervisores y jefes directos brinden un soporte autónomo a sus empleados y fomenten un clima positivo a través del empoderamiento (libertad para que puedan opinar y decidir por ellos mismos) lo que conllevará al trabajador percibir su ambiente como un lugar favorable, aumentando su motivación para ejercer su trabajo (Raineri, 2006). Por ello, el comportamiento del jefe será uno de los principales determinantes de la satisfacción puesto que los empleados se sentirán más satisfechos cuando sus líderes optan por una conducta más tolerante y considerada; es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrante. Guzhñay (2010).

Los autores Keith y Newstrom (1991) y Robbins (2004) llegan a la conclusión de que si un trabajador no se encuentra satisfecho en su entorno laboral entonces emanará conductas negativas como tomar distancia con el trabajo, faltar frecuentemente, renuncias concurrentes, entre otras.

Chiavenato (2000) refiere que una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actúan en conjunto y logran objetivos en común; por lo tanto, el proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones

- El clima laboral si influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú en el distrito de Miraflores en el año 2016.
- Existe un Nivel favorable de Clima Organizacional de los Trabajadores de la empresa Tsoft Perú en el distrito de Miraflores en el año 2016.
- Existe un Nivel regular de satisfacción laboral de los Trabajadores de la empresa Tsoft Perú en el distrito de Miraflores en el año 2016.
- Los factores del clima organizacional que obtuvieron los más altos porcentajes fueron: Supervisión, Involucramiento y Condiciones Laborales, mientras que los factores de Comunicación y Realización Laboral fueron quienes mostraron puntajes de menor porcentaje. Y en los resultados obtenidos en la evaluación inicial de satisfacción laboral los factores Beneficios Laborales, Relaciones Sociales y Relación con la Autoridad obtuvieron los mayores puntajes indicando que la satisfacción laboral es regular, mientras que los factores donde los puntajes son menores fueron: Condiciones Físicas o Materiales, desarrollo Personal y

Desempeño de Tareas, sin embargo el factor de Políticas Administrativas presento un nivel de Baja Satisfacción a diferencia de los demás factores.

CAPITULO VII

RECOMENDACIONES

7.1 Recomendaciones

- Se sugiere Implementar el programa de Inducción de Personal a los nuevos trabajadores que ingresen a la empresa, con el propósito que conozcan su historia, forma de organización, logros, beneficios a fin de motivar sentimientos de identidad laboral.
- Se sugiere Organizar una adecuada Gestión del Clima Organizacional, para que el trabajador se sienta comprometido e involucrado con su ambiente de trabajo más allá de las responsabilidades de su cargo, la organización debe otorgar el soporte necesario para que, en conjunto con este compromiso, el trabajador sea efectivo en lo que hace.
- Se sugiere Desarrollar un plan de carrera que permita a los colaboradores de la empresa Tsoft Perú, descubrir que tienen oportunidades de crecimiento profesional y de esa manera fomentar una mayor satisfacción laboral.
- Se sugiere Supervisar los equipos de trabajo, los talleres, las actividades recreativas y formativas para incentivar las relaciones interpersonales y crear una atmosfera de compañerismo, es sustancial que las partes jerárquicas de la organización pongan un mayor énfasis en la motivación y satisfacción de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, A., & Vecino, J. (1999). Revista de Psicología de Trabajo y las Organizaciones, 15 (1), 63-75
- Atalaya, M. (1995). Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado. Lima: UMNSM
- Blog de WordPress.com.
- Brunet, L. (2002) El Clima Trabajo en las organizaciones. México Trillas.
- Chiang, M. (2004). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. (8ª ed.) México: McGraw – Hill.
- Cotton, P y Hart, P. (2003). Desarrollando un clima organizacional óptimo.

Extraído el 13 de setiembre del 2015 de:

<http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollandoun-clima-organizacionaloptimo>

- Davis, K. (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo. México Mc. Graw Hill.
- Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2008. Actualizado: 2012.
- Katz, D. y Kahn R. (1997) Psicología Social en las Organizaciones. Trillas, México.
- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. (1ª ed.) México: McGraw – Hill.
- Mc Clelland, D. (1961). Teoría de las Tres Necesidades. Extraído el 15 de setiembre del 2015 de:
<https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teoriasmodernas-demotivacion/teoria-de-las-tres-necesidades-secundarias-demcclelland/>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional. Quito: PAX p.340.

- Morán, L. (1999). Clima Organizacional. Extraído el 02 de junio del 2015 de: <http://www.canalcapital.gov.co/images/stories/canal/CLIMAOrganizacional2014canal-capital.pdf>
- Palma, S. (1999) Elaboración y Validación de Escala SL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana.
- Palma, S (2002) Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Lima.
- Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Robbins, S. (2001). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Sampieri, R. (1997). Metodología de la investigación. Mexico: Mc Graw Hill.
- Schultz, Duane, P, (1991). *Psicología Industrial*. México: Edit. Me Graw Hill.
- Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol. IX, Nº I, Lima: Facultad Psicología URP Palma, Sonia. (2001)
- Torres, Z. (2001). Fundamentos de Administración. México: Taller abierto
- <http://es.slideshare.net/conejo920/diseo-de-investigacion-no-experimental>
- <http://www.abc.com.py/articulos/la-realizacion-personal-983804.html>
- <http://www.definicionabc.com/general/desempeno.php>

ANEXOS



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE SALUD Y NUTRICIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

Título: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TSOFT PERÚ. MIRAFLORES. 2016.

Autores: Bach. Karina Otoya Ley y Bach. Jorge Leonel Verástegui Gutiérrez

Asesor: Mag. Néstor Ollais Rivera

PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES DE V.I.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACION Y MUESTRA
<p>Pregunta General:</p> <p>¿Cómo influye el clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016?</p>	<p>General:</p> <p>Determinar la influencia que ejerce el clima laboral en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.</p>	<p>General:</p> <p>Hi: El clima Laboral influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.</p> <p>Ho: El clima laboral no influye en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p style="text-align: center;">CLIMA LABORAL</p>	<p>Aspectos Fisiológicos</p> <p>Aspectos Sociales</p> <p>Aspectos Psicológicos</p>	<p>- Condiciones Laborales.</p> <p>- Supervisión</p> <p>- Comunicación.</p> <p>- Realización Personal</p> <p>- Involucración Laboral.</p>	<p>Diseño de Investigación: No experimental</p> <p>Tipo Descriptivo</p> <p>Explicativo Causal</p> <p style="text-align: center;"> $\begin{array}{cc} O1 & O2 \\ \downarrow & \downarrow \\ m = X & \rightarrow Y \end{array}$ </p> <p>Donde: m= muestra</p> <p>X= VI</p> <p>Y= VD</p> <p>O1= obser X</p> <p>O2=Obser Y</p>	<p>Población</p> <p>Empresa Tsoft Perú</p> <p>Tamaño:40 trabajadores</p> <p>Muestra</p> <p>Censal</p> <p>N=n</p> <p>Donde:</p> <p>N= 40</p> <p>n= 40</p>

PREGUNTAS ESPECIFICAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	Variable Dependiente		INDICADORES DE V.D.	TIPO	Técnicas-instrumentos
<p>¿Cuál es el nivel de clima organizacional de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016?</p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016?</p>	<p>Determinar el nivel del clima laboral en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.</p> <p>Determinar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.</p>	<p>Hi: El nivel de clima laboral es bajo en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.</p> <p>Ho: El nivel de clima laboral no es bajo en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.</p> <p>Hi: El nivel de satisfacción laboral es bajo en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.</p> <p>Ho: El nivel de satisfacción laboral no es bajo en los trabajadores de la empresa Tsoft Perú. Miraflores. 2016.</p>	SATISFACCIÓN LABORAL	<p>Aspectos Fisiológicos</p> <p>Aspectos Sociales</p> <p>Aspectos Psicológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones físicas y/o materiales. - Beneficios laborales y/o remunerativos. - Políticas Administrativas. - Relaciones con la autoridad. - Desempeño de tareas - Relaciones sociales - Desarrollo personal 	<p>Tipo de Estudio:</p> <p>- Básico.</p> <p>Método de la Investigación:</p> <p>Descriptivo-Explicativo</p>	<p>Test:</p> <p>-Cuestionario de Clima Laboral de Sonia Palma.</p> <p>-Cuestionario de Satisfacción Laboral de Sonia Palma.</p>

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES DE V.I.	INSTRUMENTO
CLIMA LABORAL	Aspectos Fisiológicos	Condiciones laborales.	TEST DE CLIMA LABORAL DE SONIA PALMA
	Aspectos Sociales	Supervisión	
		Comunicación.	
	Aspectos Psicológicos	Realización Personal	
		Involucración Laboral.	
VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES DE V.D.	INSTRUMENTO
SATISFACCIÓN LABORAL	Aspectos Fisiológicos	Condiciones físicas y/o materiales.	TEST DE SATISFACCIÓN LABORAL DE SONIA PALMA
	Aspectos Sociales	Beneficios laborales y/o remunerativos.	
		Políticas administrativas.	
		Relaciones con la autoridad	
		Desempeño de tareas	
	Aspectos Psicológicos	Relaciones sociales.	
		Desarrollo personal.	



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE SALUD Y NUTRICIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC
 De Sonia Palma

DATOS PERSONALES:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: _____

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta.

Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

No hay respuestas buenas ni malas.

Ninguno o Nunca : 1

Poco : 2

Regular o Algo : 3

Mucho : 4

Todo o Siempre : 5

N	PREGUNTA	Ninguno 1	Poco 2	Regular 3	Mucho 4	Siempre 5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					

11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					

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

Gracias por su colaboración....



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE SALUD Y NUTRICIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA
ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL – SP

De Sonia Palma Edad: _____

Género M()F()

Estimado trabajador, con la finalidad de conocer cuál es su opinión acerca de su ambiente laboral. A continuación te presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceremos nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista.

Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

Total Acuerdo: TA

Acuerdo: A

Indeciso: I

En Desacuerdo: D Total

Desacuerdo: TD

Ítems		T	A	I	D	T
		A	A	I	D	D
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).					
7	Me siento mal con lo que gano.					
8	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					

14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.						
15	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.						
16	Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.						
17	Me disgusta mi horario.						
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.						
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.						
20	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.						
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable						
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.						
23	El horario me resulta incómodo.						
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.						
25	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.						
26	Mi trabajo me aburre.						
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.						
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.						
29	Mi trabajo me hace sentir realizado(a).						
30	Me gusta el trabajo que realizo.						
31	No me siento a gusto con mi jefe.						
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.						
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.						
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).						
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.						
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo						

Gracias por su colaboración....

MATRIZ DE DATOS

VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA LABORAL

It	ITEMS																																																		ALTERNATIVAS					S	E	PUN				
	Sj	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	1	2	3	4				5	E	D	TAL
G	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	N	P	R	M	S	X	A					
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0	0	5	43	2	M	41	198				
2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	4	4	3	2	2	1	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4	3	2	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	1	2	2	1	6	12	22	10	0	M	36	136				
3	3	4	3	4	4	3	3	2	5	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	5	3	4	3	3	3	2	0	7	21	20	2	M	28	167			
4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	0	0	0	38	12	F	26	212				
5	3	5	5	3	5	5	4	3	3	4	3	4	3	5	5	3	5	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	0	0	13	27	10	M	39	197			
6	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	0	0	5	25	20	M	22	215					
7	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	2	5	4	4	4	3	3	0	1	7	22	20	M	29	211		
8	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	0	0	2	33	15	M	26	213		
9	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	0	0	0	16	34	M	32	234		
10	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	0	0	6	22	22	M	43	216				
11	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	0	20	26	3	F	34	180		
12	3	5	5	3	4	4	4	2	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	5	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	1	2	3	3	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	1	2	7	20	17	4	M	37	164		
13	3	4	3	5	5	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	3	5	1	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	2	4	1	1	5	6	15	21	3	F	24	161	
14	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	9	21	18	F	24	130		
15	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	1	3	0	0	1	2	47	F	25	204
16	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	30	16	M	32	201			
17	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	3	20	26	1	M	22	212		

18	4	4	3	3	5	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	0	0	7	39	4	M	33	175		
19	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	17	17	10	3	M	32	199							
20	3	4	2	3	4	3	4	2	4	2	3	4	2	5	3	2	3	2	3	5	1	1	2	3	4	3	4	2	5	2	2	4	2	3	1	3	3	2	3	4	2	2	2	4	3	2	3	3	2	10	10	20	10	0	M	34	143			
21	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	4	4	3	2	3	2	3	3	1	2	1	3	3	4	4	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	3	4	4	4	4	3	3	1	1	4	3	3	1	2	3	16	22	7	M	25	130		
22	3	4	4	3	5	5	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	2	5	4	5	4	2	3	4	1	3	1	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	2	3	16	22	7	F	30	179	
23	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	44	2	M	29	198			
24	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	0	0	0	22	28	F	48	228						
25	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	0	6	35	9	0	M	25	153				
26	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	0	0	7	22	21	M	27	214	
27	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	0	0	16	31	3	F	25	187			
28	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	1	4	3	2	4	2	2	3	2	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	1	3	2	6	15	27	0	M	28	167			
29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	0	0	0	32	18	M	33	216						
30	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	48	1	0	M	28	150				
31	3	3	3	2	4	4	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	2	2	3	3	3	2	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	0	14	22	14	0	F	30	150		
32	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	0	0	9	31	10	M	25	201		
33	3	4	4	2	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	4	30	15	1	F	27	163			
34	3	4	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	0	12	29	9	0	M	39	147	
35	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	0	0	15	35	0	M	32	185	
36	4	4	4	3	2	4	4	3	2	5	2	2	4	4	4	4	4	2	5	1	5	3	1	5	5	5	5	3	4	5	4	5	1	2	4	5	5	4	5	4	1	1	4	1	5	5	5	5	3	3	6	6	6	16	16	F	37	184		
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	0	0	2	47	1	M	21	199	
38	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0	0	3	41	6	M	26	203	
39	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	29	21	M	28	221
40	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	46	4	F	34	204	

VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN LABORAL

Items Sujetos	ITEMS																																				ALTERNATIVAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	5	4	3	2	1	SEXO	EDAD	PUNTAJE TOTAL		
	GE	TA	A	I	D	TD																																								
1	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	2	5	2	2	3	4	4	3	5	4	3	4	1	4	2	3	3	3	5	17	8	5	1	F	26	131		
2	3	3	4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	3	2	2	2	4	2	4	3	3	2	5	4	1	5	4	3	4	1	4	3	4	3	4	7	12	9	6	2	F	25	123		
3	4	4	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	1	24	1	10	0	M	32	124	
4	5	4	4	4	2	4	4	1	4	5	5	5	4	2	1	1	2	4	1	5	4	1	1	3	5	1	4	5	4	4	1	5	1	5	5	5	5	11	12	1	3	9	M	32	121	
5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	2	4	4	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	0	22	6	8	0	F	35	122	
6	4	2	4	4	5	4	2	1	5	4	4	4	4	2	2	1	2	4	1	4	4	3	2	5	4	1	5	4	4	4	2	4	1	5	4	4	5	18	1	7	5	M	24	119		
7	4	3	5	4	4	4	3	2	5	4	4	3	4	4	2	2	2	4	2	4	4	3	1	5	4	2	5	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	19	4	8	1	M	35	124
8	3	2	2	2	4	4	2	1	4	3	2	3	3	4	1	2	2	3	1	5	3	3	1	2	3	3	5	2	4	4	3	3	1	4	3	4	2	8	12	9	5	F	30	101		
9	2	5	4	2	4	5	5	3	4	3	4	4	4	1	2	2	2	3	2	2	3	1	2	4	4	3	5	3	4	3	1	3	2	4	4	5	5	11	8	9	3	M	25	114		
10	5	3	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	2	2	1	2	4	1	4	4	3	4	5	4	2	5	5	5	5	1	5	3	5	4	4	17	8	3	4	4	M	22	138		
11	4	4	4	4	5	4	2	1	5	4	4	4	3	3	1	1	1	4	1	4	3	4	2	4	4	1	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	2	20	5	3	6	F	38	117		
12	4	3	4	4	4	4	3	1	4	4	4	5	4	3	1	1	1	5	1	5	3	3	2	4	4	1	5	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	18	6	1	7	F	29	119	
13	5	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	1	4	1	5	5	5	24	1	0	0	11	F	45	135		
14	2	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	4	2	4	2	3	2	4	4	2	5	2	4	4	3	3	4	4	4	2	1	17	7	10	1	F	26	115		
15	4	2	4	4	4	3	4	1	4	3	4	3	3	3	1	1	1	4	1	3	3	4	1	3	4	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	0	17	11	1	7	F	43	110		
16	2	2	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	3	4	2	2	4	4	4	3	0	15	3	18	0	F	35	105		
17	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	2	3	2	2	4	2	4	3	2	2	3	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	18	7	8	0	M	32	123		
18	5	1	4	4	5	5	1	1	4	4	4	5	4	5	1	1	1	5	1	4	4	5	1	5	4	2	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	15	9	0	1	11	M	29	124		
19	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	2	4	3	2	4	4	4	3	4	5	4	4	2	4	5	4	4	3	4	21	6	4	1	M	33	131		
20	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	5	4	2	1	4	4	2	4	4	3	2	5	4	2	5	4	4	4	2	4	1	4	4	4	3	22	3	6	2	M	25	126		
21	4	4	4	5	5	4	3	2	5	4	4	3	5	3	3	1	4	4	2	4	4	3	1	5	4	2	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	7	18	6	3	2	M	22	132		

22	1	3	1	2	1	1	3	2	5	4	4	5	4	3	2	2	2	5	2	4	4	3	2	4	4	2	4	5	4	4	2	4	3	4	5	4	5	13	5	9	4	M	27	114	
23	4	3	5	4	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	2	3	1	4	2	4	4	3	1	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	4	4	5	3	21	4	3	5	M	27	122	
24	4	3	4	4	5	5	1	1	5	5	5	5	5	3	1	1	1	5	1	5	4	3	1	4	4	1	4	4	4	5	1	4	1	5	5	4	12	11	3	0	10	M	32	123	
25	2	3	2	4	5	5	3	2	4	4	5	5	3	3	2	3	3	5	1	5	2	2	3	3	4	2	5	2	4	5	1	2	3	5	5	4	10	6	9	9	2	M	30	121	
26	4	5	3	3	4	4	5	1	3	5	3	2	4	1	4	3	2	3	3	3	2	1	3	4	5	1	4	4	2	4	3	4	2	4	4	1	4	12	10	5	5	M	27	113	
27	4	4	5	5	5	4	2	1	5	5	5	4	5	2	2	1	1	4	1	5	4	4	2	5	5	1	5	4	4	5	2	4	1	4	4	4	12	13	0	5	6	M	33	128	
28	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	3	2	2	4	4	3	2	2	2	3	4	3	4	3	2	3	2	2	2	4	4	4	0	17	8	11	0	F	22	114	
29	3	4	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	5	4	2	5	2	3	4	1	3	3	4	4	4	4	14	4	12	2	F	24	116	
30	4	3	4	4	4	4	3	1	5	5	5	5	4	3	3	1	2	5	1	4	4	3	2	4	4	1	4	4	3	4	1	4	1	4	4	4	5	17	6	2	6	F	41	121	
31	4	2	4	5	4	5	2	1	4	5	5	5	4	4	2	1	4	4	1	4	3	4	2	4	4	2	4	4	4	5	1	4	2	4	5	4	7	18	1	6	4	M	30	126	
32	3	4	5	3	5	4	4	1	5	5	5	4	3	3	2	1	1	5	1	5	3	3	2	4	4	2	5	2	4	4	2	3	2	5	4	3	9	9	8	6	4	F	27	122	
33	4	4	4	2	5	4	4	1	5	4	4	4	4	3	2	2	2	5	1	4	4	2	3	4	4	1	5	5	4	5	1	4	2	4	4	5	7	17	2	6	4	M	22	125	
34	5	3	5	4	4	5	3	1	5	4	4	5	5	3	1	1	1	4	1	4	4	3	1	5	4	1	5	4	4	4	1	4	2	4	4	4	8	15	4	1	8	M	39	122	
35	4	4	5	2	5	4	5	4	3	1	1	5	4	1	5	3	3	2	2	3	4	1	2	3	1	5	4	4	1	1	2	1	4	4	1	3	6	10	6	5	9	M	33	107	
36	4	2	4	2	5	4	2	1	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	5	4	4	2	4	4	1	5	4	2	4	2	3	1	4	4	3	3	18	4	8	3	F	27	118	
37	4	2	4	4	5	4	2	2	5	4	4	4	4	2	2	3	2	4	1	4	2	4	2	5	5	1	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	18	2	10	2	F	31	123		
38	5	4	4	4	5	5	4	1	5	4	5	4	4	3	2	1	3	4	1	4	3	2	2	4	4	1	5	5	4	4	1	5	2	5	4	4	9	15	3	4	5	M	28	127	
39	4	3	4	3	5	4	3	1	5	4	4	4	4	3	1	1	1	5	1	5	4	3	1	4	4	1	4	4	4	5	1	4	1	5	5	3	7	14	6	0	9	M	45	119	
40	5	5	2	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	1	4	4	1	4	1	3	5	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	21	3	2	1	9	F	38	135	
ALT 1	1	2	1	0	1	1	4	22	0	1	1	0	0	4	10	19	12	0	21	0	0	5	12	0	1	19	0	0	1	1	19	2	13	0	1	1	6.4	14.7	4.85	5.675	4.375				
ALT 2	4	7	3	6	1	0	9	13	0	0	1	2	2	10	20	12	18	2	16	1	8	9	22	2	0	15	1	7	3	0	15	4	13	0	0	1									
ALT 3	5	13	1	5	0	1	12	2	5	3	1	4	8	17	6	7	5	4	1	5	12	17	4	6	1	5	0	3	6	2	3	7	9	1	3	10									
ALT 4	23	14	26	23	19	25	10	3	18	23	23	20	21	7	3	2	5	24	2	23	18	7	2	19	32	0	18	21	25	27	3	23	4	28	27	20									
ALT 5	7	4	9	6	19	13	5	0	17	13	14	14	9	2	1	0	0	10	0	11	2	2	0	13	6	1	21	9	5	10	0	4	1	11	9	8									