



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**Relación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral
en empleados del Gobierno Federal.**

TESIS

Que para obtener el título de
Licenciado en Psicología.

PRESENTA

Alducin Hernández Elizabeth

Gil Huerta Jorge

DIRECTOR DE TESIS

Dra. Patlán Pérez Juana

REVISOR

Dr. Uribe Prado Jesús Felipe

Ciudad Universitaria, CDMX, 2017





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos.

A Dios por crear las circunstancias ideales para vivir esta aventura.

A mis padres, Georgina y Eufemio, quienes a través de su ejemplo de vida y pasión por el trabajo inspiran en mí el deseo de seguir siempre adelante.

A mis hermanos Ezequiel y Ricardo quienes confiaron en este proyecto y que con sus acertadas críticas y sabios consejos hicieron este camino aún más rico.

A Elizabeth por escuchar mis sueños, por alentar mis ideas, pero sobre todo por su amor incondicional.

A mis abuelos, a mis tíos, a mis primos y a mis amigos por todo su apoyo a lo largo de este trayecto.

Jorge Gil Huerta.

Agradecimientos.

Agradezco infinitamente a la vida y a Dios por poner en mi camino a las personas y las circunstancias correctas.

A mis padres, Irma y Guillermo, por su amor, apoyo y enseñanzas, y sobre todo por creer en mí y en mis sueños, este logro es tanto mío como de ellos, ya que, con todo su sacrificio y esfuerzo me ayudaron a cumplir esta meta.

A toda mi familia, hermanos, abuelos, primos, tíos y amigos por estar en mi vida y compartir experiencias que me hacen ser una mejor persona.

A George, por todo su amor, por enseñarme a vivir y ser una mejor persona, gracias por todo el camino recorrido y por el apoyo para alcanzar esta meta.

Y, gracias a pekís por su compañía y por darme momentos de felicidad.

Elizabeth Alducin Hernández.

| INDICE. | Pág. |
|--|------|
| Resumen. | 4 |
| Introducción. | 5 |
| Capítulo 1. Psicología del trabajo y los Factores Psicosociales. | |
| 1.1 Introducción. | 8 |
| 1.2 Psicología del trabajo. | 10 |
| 1.3 El papel del Psicólogo en la Psicología del Trabajo. | 13 |
| 1.4 Factores Psicosociales. | 15 |
| Capítulo 2. Clima Organizacional. | |
| 2.1 Introducción. | 23 |
| 2.2 Aproximaciones teóricas. | 24 |
| 2.3 Definiciones de clima organizacional. | 28 |
| 2.4 Tipos de clima organizacional. | 32 |
| 2.5 Resultados del clima organizacional. | 40 |
| 2.6 Dimensiones del clima organizacional. | 41 |
| 2.7 Medición del clima organizacional e instrumentos. | 46 |
| 2.8 Factores que influyen en el clima organizacional. | 52 |
| 2.9 Características del clima organizacional. | 57 |
| 2.10 Importancia del clima organizacional. | 58 |
| Capítulo 3. Satisfacción laboral. | |
| 3.1 Introducción. | 64 |
| 3.2 Definición de Satisfacción. | 64 |
| 3.3 Teorías que explican la satisfacción. | 67 |
| 3.4 Modelos que explican la Satisfacción Laboral. | 70 |
| 3.5 Factores de la Satisfacción Laboral. | 71 |
| 3.6 Dimensiones de la Satisfacción Laboral. | 74 |
| 3.7 Medición de la Satisfacción Laboral. | 76 |
| 3.8 Importancia de la satisfacción. | 77 |
| Capítulo 4. Metodología. | |
| 4.1 Planteamiento del problema. | 80 |
| 4.2 Pregunta de Investigación. | 81 |
| 4.3 Objetivo de la Investigación. | 81 |
| 4.4 Justificación. | 82 |
| 4.5 Hipótesis. | 83 |
| 4.6 Variables. | 83 |
| 4.6.1 Definición conceptual. | 84 |
| 4.6.2 Definición operacional. | 86 |
| 4.7 Participantes o sujetos. | 87 |
| 4.8 Muestreo. | 87 |

| | |
|---|-----|
| 4.9 Escenario. | 87 |
| 4.10 Tipo de Investigación. | 87 |
| 4.11 Diseño. | 88 |
| 4.12 Materiales. | 88 |
| 4.13 Instrumento. | 88 |
| 4.14 Procedimiento. | 92 |
| 4.15 Análisis de Datos. | 93 |
| Capítulo 5. Resultados. | |
| 5.1 Estadísticas descriptivas de la muestra. | 94 |
| 5.2 Estadísticas descriptivas de los instrumentos. | 94 |
| 5.3 Relación de la satisfacción laboral y variables socio demográficas: resultado del análisis T-student. | 107 |
| 5.4 Relación de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional: Resultado de la correlación de Pearson. | 112 |
| 5.5 Relación del clima organizacional y variables socio demográficas: resultado del análisis T-student. | 115 |
| 5.6 Relación de la satisfacción laboral y variables socio demográficas: resultado del análisis de correlación de pearson. | 118 |
| 5.7 Relación del clima organizacional y variables socio demográficas: resultado del análisis de correlación de pearson. | 122 |
| 5.8 Relación de la satisfacción laboral y variables socio demográficas: resultado del análisis de la varianza. | 126 |
| 5.9 Relación del clima organizacional y variables socio demográficas: resultado del análisis de la varianza. | 133 |
| 5.10 Relación de la Satisfacción Laboral y dependencias del Gobierno Federal: Resultado del análisis t-Student. | 144 |
| 5.11 Relación del Clima Organizacional y dependencias del Gobierno Federal: Resultado del análisis t-Student. | 146 |
| Discusión. | 148 |
| Conclusión. | 157 |
| Recomendaciones y Limitaciones. | 160 |
| Referencias Bibliográficas. | 162 |
| Anexos. | 166 |

Resumen.

El propósito de la siguiente investigación es conocer la relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en empleados del Gobierno Federal. La muestra se conformó por 200 empleado, los cuales pertenecen a dos instituciones del Gobierno Federal, una enfocada al sector de comunicaciones y la otra del sector educación.

Para determinar el Clima Organizacional se utilizó la Escala de Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) (Patlán, 2013) y para la medición de Satisfacción Laboral se utilizó instrumento que López (1999) adaptó del instrumento de Satisfacción Laboral elaborado por García y García, B. (1985), ambos instrumentos conformados por una escala tipo Likert.

Se determinó la consistencia interna para el instrumento de Satisfacción laboral, obtenido un Alfa de Cronbach total de 0.919, al igual que para la Escala de Multidimensional de Clima Organizacional se obtuvo un Alfa de Cronbach total de 0.941.

Respecto a los resultados, se identificó que existen correlaciones estadísticamente significativas entre todos los factores de Satisfacción Laboral y todos los factores de Clima Organizacional.

Palabras clave: Clima Organizacional y Satisfacción laboral.

Introducción.

Una de las actividades más importantes que el ser Humano realiza a lo largo de toda su vida es el trabajo, ya que a través de él se obtiene diferentes satisfactores tanto materiales como emocionales, los cuales influyen de manera importante en la vida del empleado, no sólo dentro de la organización, sino también fuera de ella.

En las empresas de hoy en día, la ventaja competitiva se logra a través del personal que labora en ellas. Es por ello que, dentro de la Psicología Organizacional es indispensable comprender y determinar aquellos factores que influyen en la percepción del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, ya que estos factores determinan e influyen en el comportamiento de los empleados dentro de la empresa.

En toda situación de trabajo están implicados un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes, características físicas y psicológicas; el empleado, además, está presente en entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. Es entonces cuando el individuo aparece inmerso dentro de un clima determinado dada la naturaleza particular de la organización (Brunet, 2002, p.11).

“El Clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, y su motivación” (Brunet, 2002, p.9). De esta forma se podrán plantear intervenciones para modificar dichos comportamientos a tal grado que se logre mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados.

Algunas de las consecuencias de lograr un Clima Organizacional positivo son las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación, las cuales se han determinado en diversas investigaciones acerca del Clima Organizacional.

A igual que el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral en el trabajo es otro factor importante que se debe tomar en cuenta en los empleados dentro de una empresa, ya que la satisfacción también tiene un impacto en el comportamiento de los empleados así como en su calidad de vida.

La Satisfacción es uno de los factores más estudiados en el área de la Psicología Organizacional, debido a los efectos que produce en el comportamiento de los empleados. Para una organización, cualquiera que sea el giro de esta, es importante conocer que tan satisfechos están sus empleados con las condiciones de trabajo, el salario, la supervisión, y muchos otros factores, esto debido a que, se asume que la satisfacción laboral de los empleados afecta la productividad, la ejecución de las tareas, la rotación del personal, y el ausentismo, entre otros resultados y consecuencias.

Mantener un nivel de satisfacción adecuado para los empleados dentro de la organización beneficia a ambas partes, es decir, tanto a empleados como empleadores, ya que los directivos podrían evitar costos de reclutamiento, selección de nuevo personal y capacitación, así como reducir los índices de rotación y absentismo, aumentar la innovación, desempeño, motivación y por la tanto también aumenta su productividad de los trabajadores. Por su parte, los trabajadores pueden mejorar su calidad de vida dentro y fuera de la organización.

Es por lo anterior que el objetivo del presente trabajo es determinar si existe una relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en empleados de dos dependencias de gobierno. Para ello la revisión bibliográfica gira en torno a los factores que influyen tanto en la Satisfacción como en el clima organizacional, modelos y teorías que explican ambas variables.

Posteriormente se analizan los estudios e investigaciones realizados sobre la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

Para finalizar, se describe el método que fue utilizado en la presente investigación. Se señalan las hipótesis a comprobar, las variables a estudiar, el procedimiento y el análisis estadístico que se llevo a cabo.

Capítulo 1. Psicología del trabajo y los Factores Psicosociales.

1.1 Introducción.

El trabajo es un fenómeno indispensable para la existencia de los Seres Humanos, es un factor decisivo y determinante de las conductas psicosociales, sitúa a los seres humanos en el espacio público, desde el que se relacionan con otras personas, construyendo grupos de pertenencia que van más allá del núcleo familiar. Posibilita el tránsito de lo individual a lo colectivo, facilitando la consecución de proyectos compartidos. Permite que los ciudadanos se puedan ubicar socialmente mediante la posición que ocupan en la estructura social, proporcionando un estatus y una identidad. Es un punto de referencia para estructurar el tiempo en diferentes actividades, responsabilidades y necesidades. (Quintanilla, 2013).

Las organizaciones, por su parte, se han enfrentando a múltiples cambios tanto tecnológicos de telecomunicaciones y procesamiento de la información, estos cambios implican una necesidad permanente de cambios y adaptación para ajustarse. Las organizaciones han ido cambiando, han ido ampliando sus mercados, ahora existe una mayor competencia tanto para las empresas locales como para las grandes organizaciones multinacionales. Como resultado de la rápida globalización, las compañías en la actualidad enfrentan una considerable presión para ser competitiva y rentables (Carvajal, 2013).

Hoy en día, debido a estos constantes cambios, la Psicología de Trabajo presenta nuevos retos y problemas, que para Pereda (2014) se tiene que responder con nuevos planteamientos, técnicas, teorías y modelos. La psicología del trabajo y las organizaciones ha tenido que ir adaptándose a las nuevas circunstancias caracterizadas por la influencia del mercado, su globalización y omnipresencia, la transformación de la naturaleza del trabajo, la emergencia de nuevos valores y estilos de vida, los cambios en las estructuras organizacionales y, más recientemente, por efecto de la actual crisis económica, la aparición de nuevas formas de trabajo, el consumo y la adaptación de las conductas a las contingencias derivadas de todo ello. Tales factores pueden modificarse para aumentar el rendimiento y la satisfacción. (Quintanilla, 2013).

La Psicología del trabajo, estudia la conducta humana en el trabajo, para Pereda (2014), el principal objetivo es optimizar el rendimiento, la satisfacción y la seguridad de las personas en un entorno laboral. Por otro lado, Quintanilla (2013), considera que no la psicología de trabajo, no solo se enfoca en el estudio, sino también en la investigación de las conductas de los seres humanos en el trabajo, así como los procesos psicológicos que las influyen y determinan estas conductas, es decir, que como Psicólogos Laborales se pretende incidir sobre el desarrollo del potencial humano y las conductas eficientes de las personas cuando desempeñan un trabajo, así mismo aumentar el rendimiento y propiciar la satisfacción en el trabajo.

1.2 Psicología de trabajo.

La psicología de trabajo tuvo sus primeras apariciones a principios del siglo xx, y las denominaciones que ha recibido son numerosas, la terminología ha tenido una evolución histórica, por perspectivas teóricas, como resultado de intentar abarcar diversas áreas que lo componen o con las que se relaciona (Quintanilla, 2013).

En la actualidad, el título más frecuente es el de Psicología de trabajo y de las Organizaciones, ya que la psicología de trabajo se enfoca en los aspectos individuales de la conducta laboral (actitudes, aprendizajes, motivaciones, emociones, etc.) y por su parte la psicología de las Organizaciones se preocupa por las dimensiones grupales y colectivas de las organizaciones (gestión, estructura, cultura, clima, etc.) (Quintanilla, 2013).

Históricamente la aparición de la Psicología de trabajo y de las organizaciones se puede dividir en tres periodos, los cuales se pueden diferenciar con la evolución y el cambio de los sistemas sociales, la industria y las innovaciones tecnológicas (Tabla 1):

Tabla 1. Periodos de la Psicología de Trabajo.

| | Primer periodo | Segundo Periodo | Tercer Periodo |
|-----------------------------|--|---|---|
| Año | 1870-1940 | 1940 – 1970 | 1970 – Actualidad |
| Características del periodo | Nacimiento de la era industrial, la posmodernidad y el desarrollo de la industria. | Segunda Guerra mundial. | |
| Línea de pensamiento | Organización científica del trabajo. Orientación mecanicista. La Escuela de las Relaciones Humanas. | Consolidación de la Organización científica del trabajo y la Orientación mecanicista. | Asentamiento como disciplina científica. |
| Características | Considera al trabajador como un maximizador de las utilidades. Se pone de manifiesto que era posible una adaptación casi completa del hombre al trabajo y las máquinas. | Enfatiza la importancia del factor humano, otorgando prioridad a la persona, procurando un ajuste entre la persona y su puesto de trabajo | Proliferación de teorías, investigaciones y aplicaciones. |
| Investigación | Investigaciones de Elton Mayo | Lewin formuló la Teoría de Campo. Relevancia en el estudio de liderazgo y los grupos de trabajo | |

Nota: Elaboración propia.

Hoy en día la psicología ha tenido una creciente importancia en el campo laboral, la Psicología del trabajo es una ciencia predominantemente aplicada que estudia el comportamiento humano en el entorno de las organizaciones históricamente referidas el laboral y las organizaciones industriales, aunque cada vez está más interesada por el comportamiento humano en todo tipo de organizaciones. (Quintanilla, 2013).

La psicología de trabajo ha tenido que adaptarse a las nuevas circunstancias caracterizadas por la influencia del mercado, la emergencia de nuevos valores y estilos de vida, los cambios en las estructuras organizacionales, así como por la crisis económica, lo que trae como consecuencia la aparición de nuevas formas de trabajo y la adaptación de las conductas a las contingencias derivadas de todo ello (Quintanilla, 2013).

Para cubrir todas estas demandas, el ámbito de actuación de la Psicología del Trabajo es muy amplio y se puede desarrollar en diferentes ámbitos, por ejemplo: Empresa, organizaciones de gobierno, centro de investigación, consultor o asesor privado, etc. Sin

embargo para Roe et al. (1994), existen principalmente tres áreas de actuación: Psicología de los Recursos Humanos, Psicología de Trabajo y Psicología de las organizaciones. (Pereda, 2014).

Otro conjunto de áreas de acción de la Psicología de trabajo, tiene que ver con el Comportamiento Organizacional, dicha área lleva a cabo actividades relacionadas con la cultura organizacional, motivación, satisfacción y clima organizacional (Pereda, 2014).

1.3 El papel del Psicólogo en la Psicología del Trabajo.

La psicología del trabajo y de las Organizaciones centra su atención en comportamientos que, generalmente, tiene en común el trabajo y el lugar en el que se desempeña, es decir las organizaciones (Quintanilla, 2013).

En el campo de la investigación, en un primer momento proliferaron los trabajos sobre liderazgo. Las aportaciones de la Escuela de Las Relaciones Humanas fueron fundamentales para la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, los experimentos de Mayo supusieron un punto de partida de numerosas investigaciones y desarrollos teóricos con la pretensión de relacionar el desempeño laboral con determinadas variables (Quintanilla, 2013).

A partir de finales de los sesenta y comienzos de los setenta, empieza a parecer como fenómeno de estudio de la Psicología Organizacional, el clima organizacional, la cultura organizacional, la calidad de vida laboral, la justicia organizacional, el aprendizaje organizacional, el acoso psicológico y los riesgos laborales. Esto nos indica una perspectiva más amplia de los fenómenos del comportamiento humano en las organizaciones (Carvajal, 2013).

Un segundo documento histórico relacionado con el tema es la obra “Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud, editado por la OMS y coordinado por Kalimo, El-Batawi y Cooper (1988). Se expone en el mismo que este tipo de factores provienen de la percepción y la experiencia de los trabajadores y que está influenciado por los innumerables factores que afectan al trabajador (en Moreno, 2010).

Hoy en día, la mayor parte de las investigaciones en el campo de la Psicología del trabajo tienen que ver con el estudio del comportamiento humano en tres niveles: individuo, grupo y organización (Carvajal, 2013).

Es por lo anterior que los psicólogos llevan a cabo actividades de distintas áreas de la Psicología del Trabajo, sin embargo Quintanilla (2013) plantea que los tres grandes

apartados para articular la formación de los profesionales de este campo son las siguientes (Quintanilla, 2013):

- La Psicología de las Organizaciones: Relaciones entre conductas de las personas y de las estructuras organizativas.
- La Psicología de Trabajo: Actividad de las personas en su papel de trabajadores.
- Psicología de los Recursos Humanos: Relación entre personas y las organizaciones en el proceso que caracteriza su selección, socialización y desarrollo profesional.

En la práctica, los psicólogos del trabajo se ocupan de todos aquellos procesos que afectan el desempeño humano en la organización, tales como análisis ocupacional, selección, inducción y capacitación, evaluación del desempeño, bienestar y salud ocupacional (Chiavenato, 2008 en Carvajal, 2013).

Recientemente Carvajal (2013), analizó los procesos en los que se desarrollan los psicólogos en el ámbito laboral, dichas actividades coinciden con las planteadas por Quintanilla (2013), sin embargo Carvajal concluye que los porcentajes más altos se relacionan con los procesos de Selección y Capacitación y un porcentaje bajo de los psicólogos se enfoca en el estudio de Clima Organizacional, es decir que un porcentaje menor se enfoca al comportamiento humano y los factores que afectan el mismo.

Derivado de los cambios del entorno, las organizaciones se encuentran en constante cambio, es por ello que Carvajal (2013) considera importante analizar el papel del Psicólogo dentro del contexto de las organizaciones, ya que los psicólogos del trabajo deberían estar enfocados en el estudio los factores que afectan el comportamiento humano dentro de las organizaciones, comprensión e intervención, y no solo en actividades de gestión de procesos de Recursos Humanos.

1.4 Factores Psicosociales.

Cuando se menciona el concepto de ambiente y clima laboral, se habla también de condiciones de trabajo, bienestar y prevención de accidentes, lo que Uribe (2015), concluye que el clima laboral y salud están relacionados de manera estrecha en lo que se ha denominado como factor psicosocial en los procesos de trabajo y producción industrial.

Al término de la Primera Guerra Mundial, como parte del tratado de Versalles se constituyó la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entre enero y abril de 1991. En la actualidad, uno de los fenómenos clave para la OIT ha sido trabajar para entender, prevenir e interpretar lo relacionado con la salud ocupacional y los llamados factores psicosociales (Uribe, 2015).

Dichos fenómenos son temas que han sido investigados con gran interés por la Psicología del trabajo en años recientes, debido a su repercusión en la calidad de vida de los trabajadores (Uribe, 2015).

En la literatura existen diversas definiciones a los factores psicosociales, alguna de ellas hecha por los siguientes autores. Carayon, Haims y Yang (2001) definen los factores psicosociales como las características percibidas del ambiente de trabajo que tienen una connotación emocional para los trabajadores y los gestores. Cox y Griffiths (1996), los definen como los aspectos del trabajo, de la organización y de la gestión laboral, y sus contextos sociales y organizacionales. Martín Daza y Pérez Bilbao las definen como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo (1997) (en Moreno, 2010).

De manera conjunta OIT y OMS define los factores psicosociales en el trabajo como un conjunto de factores humanos y del medio ambiente de trabajo que están en continua interacción dinámica, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador,

sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, que pueden influir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (Comité Mixto OIT-OMS, 1984).

Si lo vemos de manera esquemática (Figura 1) podemos observar que, según la OIT existen dos grupos de Factores Psicosociales en el trabajo en constante interacción dinámica: los factores de organización y los humanos.

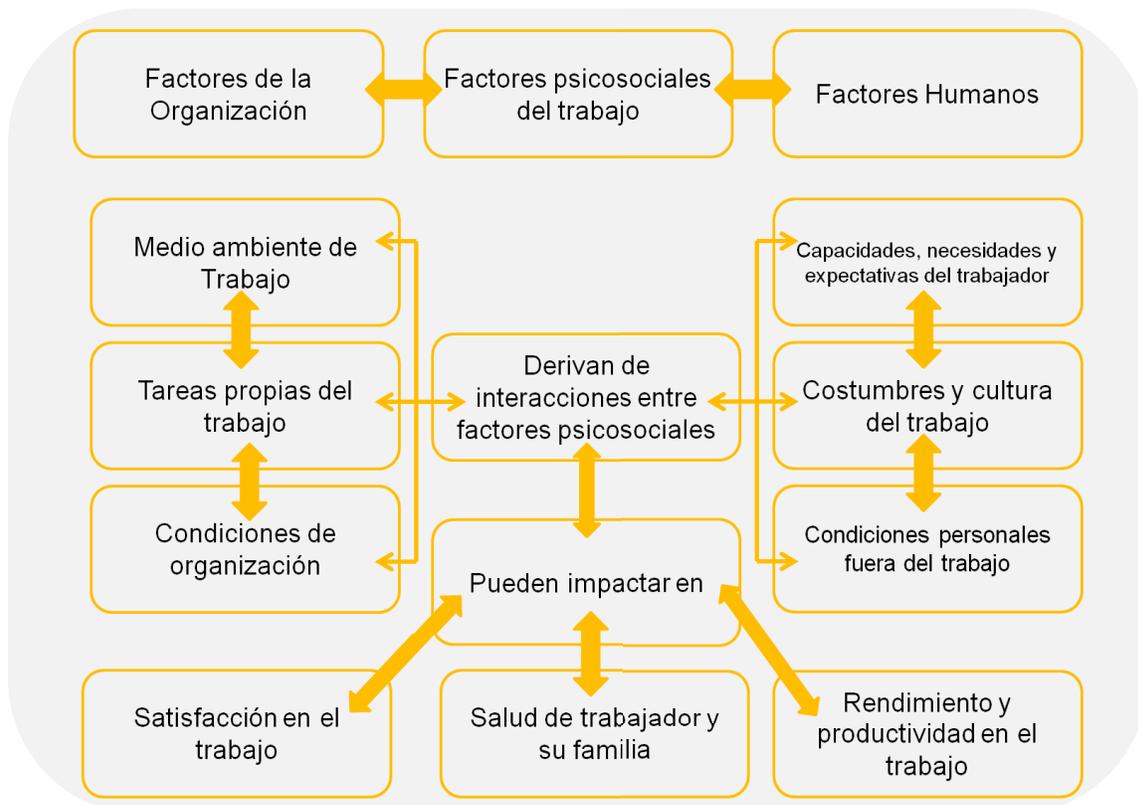


Figura 1. Factores Psicosociales en el trabajo según la OIT (Uribe, 2015).

Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos. Algunos de estos se refieren al trabajador individualmente, mientras que otros están ligados a las condiciones y al medio ambiente de trabajo. Otros se refieren a las influencias económicas y sociales ajenas al lugar de trabajo pero que repercuten en él (Comité Mixto OIT-OMS, 1984).

En el primer nivel se encuentran los factores psicosociales, continuamente presentes en cualquier tipo de organización. Como tales, son condiciones organizacionales generales, de la misma manera que lo son la alusión a la maquinaria, la tecnología o las plantillas de la empresa o la organización. Los factores psicosociales son factores que provienen de la organización, de la forma de gestionar. Cuando Mintzberg (1979) propone seis componentes de la estructura organizacional, no está aludiendo en ningún momento a los riesgos que sus diferentes elementos pueden suponer para la salud de los trabajadores, sino que sencillamente describe los componentes que un sistema social necesita para funcionar y lograr sus objetivos (en Moreno, 2010).

La Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la OIT, distingue entre Factores inherentes al trabajo y Factores Macro Organizativos, los cuales se describen en la Tabla 2.

Tabla 2. Factores Psicosociales según la Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo.

| Factores Psicosociales | |
|------------------------------|---|
| <i>Inherentes al trabajo</i> | <i>Macro Organizativos</i> |
| Carga de trabajo | Gestión de la Calidad Total |
| Jornada de Trabajo | Estilo de dirección |
| Diseño del entorno | Estructura Organizativa |
| Factores ergonómicos | Clima y Cultura Organizativa |
| Autonomía y Control | Medición y Remuneración del rendimiento |
| Ritmo | Cuestiones Personales |
| Supervisión | |
| Claridad | |
| Sobrecarga de Rol | |

Nota: (Comité Mixto OIT-OMS, 1984).

Los factores psicosociales laborales son condiciones organizacionales (Mintzberg, 1993), son condiciones psicosociales de trabajo que como tales pueden ser positivas o negativas (Kalimo, 1988). Su número es muy amplio y su clasificación y organización depende del enfoque que se elija. Cuando tales condiciones son adecuadas, facilitan el

trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional. Las formas acertadas de Cultura empresarial, de Liderazgo y de Clima laboral, condiciones psicosociales generales, afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional (Moreno, 2010).

Respecto a los factores individuales o personales del trabajador, las capacidades y limitaciones de este en relación con las exigencias de su trabajo parecen ser primordiales, así como la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las condiciones y el medio ambiente de trabajo incluyen la tarea en sí, las condiciones físicas en el lugar de trabajo, las relaciones de los trabajadores con sus supervisores y las prácticas de la administración. Los factores externos al lugar de trabajo, pero que guardan relación con las preocupaciones psicosociales en el trabajo, se derivan de las circunstancias familiares o de la vida privada, de los elementos culturales, la nutrición, las facilidades de transporte y la vivienda (Comité Mixto OIT-OMS, 1984).

Puchol (1986) define El clima como un estado de ánimo o grado de satisfacción relativamente permanente de una persona o de un grupo, en relación con su trabajo en la empresa. Adicional a lo anterior Rousseau (1988) también considera que esta percepción de la práctica organizativa es también comunicada por las personas que trabajan en un lugar (Martínez, 2007).

Es por ello que el presente capítulo está orientado a los factores Psicosociales, ya que al igual que en la percepción de riesgos psicosociales, la posición de los empleados en la jerarquía o en un departamento o área en particular, así como las diferencias individuales y colectivas, entre otros, puede influir también en el Clima, ya que estas van a influir en cómo se perciben las condiciones laborales (Martínez, 2007).

Por ejemplo, en el modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham (1976), el mayor «grado de necesidad de crecimiento profesional» de un trabajador hace que sean más relevantes las variables (variedad, identidad e importancia de la tarea,

autonomía y feedback) en su modelo de características del trabajo, y viceversa. Variables que son comunes a la mayoría de estudios de clima y evaluaciones de riesgo psicosocial, Otra dimensión relacionada con el clima laboral y con importantes implicaciones en la percepción del riesgo psicosocial es el apoyo social (Martínez, 2007).

Las organizaciones que constituyen un clima laboral con un importante papel del apoyo social se basan en una alta participación en la toma de decisiones, en recompensas, en retroinformación positiva a los trabajadores, en una resolución de conflictos constructiva y en un modelo cooperativo entre los compañeros de trabajo y con el supervisor directo. En estos casos, al contrario de las organizaciones caracterizadas por un clima laboral estresante, se conseguirá un aumento en el bienestar de los trabajadores, con una mayor satisfacción, menos tensiones y, en consecuencia, una baja posibilidad de aparición de estrés (Martínez, 2007).

El clima psicosocial de una empresa está vinculado no solamente a la estructura y a las condiciones de vida de la colectividad de trabajo, sino también a todo un conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Se admite generalmente que el crecimiento económico, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad social no dependen solamente de los medios de producción, sino también de las condiciones de trabajo, de vida en general y del nivel de salud y bienestar de los trabajadores y de sus familias (Comité Mixto OIT-OMS, 1984).

Un elemento de gran importancia es la diferenciación que introduce El-Batawi (1988) al exponer el doble efecto que pueden tener los factores psicosociales: positivos o negativos (Moreno, 2007).

Existen también, factores psicosociales estresantes que se encuentran en el medio ambiente de trabajo son numerosos y de diferente naturaleza. Comprenden aspectos físicos y ciertos aspectos de organización y sistemas de trabajo, así como la calidad de las relaciones humanas en la empresa. Todos estos factores interactúan y repercuten sobre el clima psicosocial de la empresa y sobre la salud física y mental de los trabajadores (Comité Mixto OIT-OMS, 1984).

En el medio ambiente de trabajo se ha identificado, en numerosos estudios, una serie de factores psicosociales, potencialmente negativos, vinculados con la salud. Tales factores son: la mala utilización de habilidades, la sobrecarga de trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas en las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico (Comité Mixto OIT-OMS, 1984).

El conjunto de factores humanos del medio ambiente de trabajo que están en continua interacción dinámica. El medio ambiente de trabajo, las tareas y los factores de organización son representativos de las condiciones de trabajo que nos ocupan. Las reacciones de los trabajadores dependen de sus habilidades, necesidades, expectativas, cultura y de su vida privada. Estos factores humanos pueden cambiar con el tiempo, para adaptarse entre otras causas (Comité Mixto OIT-OMS, 1984).

La interacción negativa entre las condiciones de trabajo y los factores humanos del trabajador pueden conducir a perturbaciones emocionales, problemas del comportamiento y cambios bioquímicos y neurohormonales que presentan riesgos adicionales de enfermedades mentales y físicas. Pueden también preverse efectos nocivos para la satisfacción y el rendimiento en el trabajo. Una correspondencia óptima, por una parte, entre las capacidades y las limitaciones del individuo y por otra parte, las exigencias del trabajo y del medio ambiente, podría crear una situación psicosocial en el trabajo que tendría una influencia positiva sobre la salud, y en el trabajo en sí mismo, es decir mantener la satisfacción y generar un clima laboral positivo (Comité Mixto OIT-OMS, 1984).

El clima es el resultado, pero también influye en elementos como la comunicación, el conflicto, el liderazgo o las recompensas, que están estrechamente ligados e interrelacionados. En función de la calidad de la comunicación (más o menos fluida), de las resoluciones en situaciones de conflicto (constructivas o disfuncionales), del estilo de mando (más o menos participativo) y de la importancia dada a las recompensas, es posible encontrar un clima laboral que repercutirá de forma positiva o negativa en la satisfacción de los trabajadores (Martínez, 2007).

Cuando las condiciones de trabajo y los factores humanos están en equilibrio, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción general y mejora la salud. Un desequilibrio genera un impacto contrario (Comité Mixto OIT-OMS, 1984).

Derivado de lo anterior se concluye que los factores psicosociales como tales pueden ser positivos o negativos. Una cultura organizacional que facilita una comunicación vertical transparente, un liderazgo de servicios o transformacional y un clima laboral de apoyo y cohesión están facilitando el funcionamiento de la organización a medio y largo plazo, y beneficiando el desarrollo profesional y personal de los trabajadores. Los componentes disfuncionales de una organización lo son para la totalidad de la misma. Los componentes organizacionales, los factores psicosociales no son estrictamente riesgos laborales y pueden dar lugar a respuestas positivas y adaptativas en los trabajadores. Son estrictamente factores organizacionales psicosociales (Moreno, 2010).

En este sentido, los factores psicosociales y organizacionales del trabajo, como formas de las condiciones sociales del trabajo, son condiciones organizacionales de trabajo que pueden afectar a la salud laboral, tanto positiva como negativamente. Como tales, los factores psicosociales son factores presentes en todas las organizaciones con resultados positivos o negativos. La cultura, el liderazgo o el clima organizacional pueden generar excelentes o pésimas condiciones de trabajo con consecuencias positivas o negativas para la salud de los trabajadores (Moreno, 2010).

Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés. Los factores psicosociales cuando son factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgo (Benavides et al. 2002), es decir, cuando actúan como factores desencadenantes de tensión y de estrés laboral (Peiró, 1993).

Los factores psicosociales son descriptivos, se refieren a la estructura organizacional, el liderazgo, la cultura corporativa, diseño del puesto u de ambientes psicológicos, entre otros y pueden ser positivos o negativos en términos de un ambiente y clima laboral organizacional (Uribe, 2015). Un entorno de trabajo saludable y seguro es la mejor garantía del rendimiento laboral, de la salud de sus empleados y de la motivación e implicación organizacional (Moreno, 2010).

Capítulo 2. Clima organizacional.

2.1 Introducción.

Para una organización es necesario comprender todo aquello que influye sobre el comportamiento y productividad de sus empleados, ya que estos son los generadores de los resultados organizacionales y crean en la empresa una ventaja competitiva.

Los componentes tanto físico, sociales y personales juegan un papel importante sobre el comportamiento humano, de tal forma que “el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, y su motivación” (Brunet, 2002, p.9).

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas, además, el empleado está presente en entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. Es entonces cuando el empleado aparece inmerso dentro de un clima determinado dada la naturaleza particular de la organización (Brunet, 2002, p.11).

Es esencial diagnosticar y comprender como perciben los empleados el clima laboral en su organización, de igual modo, es importante determinar aquellos factores que influyen en el comportamiento de los empleados. Ya que la forma de comportarse no solo depende de las características propias de las persona, sino también de cómo el empleado percibe el clima en su trabajo y de las características propias de su trabajo.

Los estudios realizados para diagnosticar el clima organizacional se han basado en la precepción que tienen los integrantes del medio de trabajo, lo cual sirve como referencia para interpretar las demandas de comportamiento de quienes dirigen la organización (Mujica, 2009).

Los comportamientos y las acciones de los empleados dentro de una organización se verán afectados por el clima organizacional, es decir por la calidad del sistema de las relaciones psicológicas y sociales existentes, así como por el conjunto de creencias, valores,

mitos, ritos y normas que compartan entre ellos acerca de la organización (Rodríguez, 2004, p.253).

La medición del clima organizacional permite a los gerentes establecer estrategias que permitan optimizar el comportamiento organizacional (Mujica, 2009). A partir de los conocimientos que tenga la gerencia acerca de cómo se perciben el clima sus empleados, la organización se podrá planear las intervenciones pertinentes para modificar el comportamiento de los empleados y de esta forma mejorar la productividad, satisfacción y la calidad en el trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización así como su evolución y adaptación al medio exterior (Brunet, 2002, p.12).

2.2 Aproximaciones teóricas.

Gil y Alcover (2003), afirman que el estudio del clima organizacional comenzó con los trabajos sobre clima sociales realizados por Lewin en la década de los treinta del siglo XX, pero fue hasta mediados de los años cincuenta y comienzos de los sesenta cuando el concepto de clima organizacional comienza a tener auge en las investigaciones de Psicología Organizacional (p.389).

Dichas investigaciones se centraron en representar cualquier proceso social particular como parte de un contexto más amplio o de un medio social más amplio, los cuales fueron vinculados con los principios de la Psicología de la Percepción desarrollados por la escuela de la Gestalt (Alcover, 2004, p.179). Desde entonces el clima se comenzó a considerar como una Gestalt basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en contextos organizacionales (Gil y Alcover, 2003, p.389).

Sin embargo, según Brunet (2002), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman en 1960. Brunet (2002) considera que el concepto clima organizacional está constituido por dos grandes escuelas de pensamiento (p.14):

- *Escuela de la gestalt:* Se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). El clima se considera como una Gestalt basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en contextos organizacionales (Gil y Alcover, 2003, p.389).

Burnet (2004, p.14) relacionan dos principios importantes en la percepción del individuo: 1. Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo, y 2. Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es el que influye en el comportamiento de un empleado y el empleado se tiene que adaptar a su medio.

- *Escuela funcionalista:* Introduce las diferencias individuales para la adaptación de un empleado a su medio, el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como resultado de las dos escuelas de pensamiento, dos investigadores estadounidenses, James y Jones (1976, citado en Brunet, 2002), identificaron tres métodos diferentes de investigación del clima organizacional explicados, cada uno de ellos en la Tabla 3.

Tabla 3. Métodos de investigación del clima Organizacional.

| | Medida múltiple de los atributos organizacionales | Medida perceptiva de los atributos individuales | Medida perceptiva de los atributos organizacionales |
|-------------|--|--|--|
| Descripción | Conjunto de características objetivas propias de la organización (no se considera la percepción o interpretación), son estables en el tiempo y describe a la organización de tal modo que la distingue de otras, dichas características Influyen en el comportamiento. | Características propias del individuo, es la percepción que tienen los empleados del clima en cuanto a los valores, actitudes y necesidades, considera incluso, su grado de satisfacción No es estable en el tiempo ni uniforme dentro de la organización | Las características físicas interactúan con las de la organización |
| Medidas | Medidas objetivas (Ausentismo, tasa de rotación) | Medidas como la satisfacción y la motivación. | |

Nota: Elaboración propia (basado en Brunet, 2002).

Los tres métodos de investigación presentados en el cuadro anterior nos muestran que el clima puede ser medido en tres aspectos, desde la organización, desde la percepción del individuo, o ambas tanto de las características propias de la organización como de la percepción de los empleados.

Así mismo, Rodríguez (2004, p.257) plantea tres orientaciones teóricas en el estudio del clima en las organizaciones. Estas orientaciones teóricas, Ekalval (1987, en Gil y Alcover, 2003, p.398) señala que son las interpretaciones ontológicas del concepto de clima organizacional. Sin embargo, para Gómez y Cols (2001, en Gómez, 2004, p.104) es un enfoque que determinan la naturaleza del clima organizacional. Dichas orientaciones teóricas se describen en la Tabla 4.

Tabla 4. Orientaciones teóricas.

| | Perspectiva Objetivo o Realista | Perspectiva fenomenológica y subjetiva | Perspectiva interaccionista |
|---------------------|---|---|---|
| Perspectiva | Atributo de carácter objetivo | Clima Psicológico | |
| Enfoque | Estructural | Perceptiva y cognitiva | Objetivos y subjetivos |
| Características | Características de la organización perdurables en el tiempo e independiente de la percepción de la persona influye en ellas en relación a su medio de trabajo | Atributo común en todos los miembros, a pesar de que cada individuo percibe de diferente forma las características de la organización y del grupo de trabajo donde se encuentra en función de sus necesidades, motivaciones e intereses, su relación sistemática con el grupo y con la organización acaba produciendo las percepciones comunes. | El clima es resultado de la interacción entre las características de la organización y de sus miembros. Las percepciones del clima no se deben sólo a las características objetivas o subjetivas, si no a los esfuerzos de los individuos para comprender a la organización y los roles que se desarrollan en ésta. |
| Resultado del clima | Da lugar a determinadas condiciones el trabajo | | |
| Unidad de análisis | La organización | La persona (variables individuales) | La organización y las personas |
| Medición | Objetivo y subjetivo | Subjetivo | Objetivo y subjetivo |

Nota: Elaboración propia (basado en Rodríguez, 2004).

Si relacionamos los métodos de investigación propuestas por Brunet (2002) con las orientaciones teóricas propuestas Rodríguez (2004) tenemos que el método de investigación Medida múltiple de los atributos organizacionales corresponde a la orientación teórica Perspectiva Objetivo o Realista, así como la Medida perceptiva de los atributos individuales corresponde a la Perspectiva fenomenológica y subjetiva y por último, la Medida perceptiva de los atributos organizacionales corresponde a la Perspectiva interaccionista.

Por otra parte, de acuerdo con Rodríguez (2004), el estudio del clima surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, el cual establece que las personas que constituyen la

organización están influidas tanto por las características de la organización, las cuales están todo el tiempo en interacción, como por sus propias características personales, las cuales influyen en la percepción que tienen acerca del entorno laboral y en el comportamiento de los empleados en todos los niveles de la organización (p.54).

Dessler (1994, en Vázquez y Guadarrama, 2011, p.117) plantea que existen dos enfoques que describen el clima organizacional:

- Enfoque estructural: Considera factores organizacionales los cuales son objetivos y externos a los individuos, sin embargo estas percepciones influyen en el comportamiento de los individuos (Noriega y Pría, 2011).
- Enfoque subjetivo: Toma en consideración factores percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella es en virtud de las percepciones y la satisfacción de expectativas (Noriega y Pría, 2011).

Como podemos observar en los antecedentes del Clima Organizacional, este se puede dar ya sea por las características propias de la organización, por las características de la persona o bien por la interacción de ambas.

2.3 Definiciones de clima organizacional.

Brunet (2002) considera que es importante entender dos variables antes de poder establecer un concepto de clima organizacional: estructura y proceso.

- La variable estructura organizacional corresponde a toda la organización física de los componentes de una empresa (Brunet, 2002, p.15).
- La variable proceso organizacional, se manifiesta sobre los siguientes elementos como el liderazgo, los estilos de comunicación, entre otros (Brunet, 2002, p.15).

Diversos autores han hecho importantes aportes al concepto de Clima Organizacional, en el Tabla 5, se presenta una cronología de las definiciones de clima organizacional hecha por algunos autores.

Tabla 5. Definiciones de clima organizacional.

| Autor | Definición de Clima Organizacional |
|--|--|
| Forehand y Gilmer (1964, en Chiaventato, 2000, p.87) | Son características de la organización que la distinguen de otras, perduran en el tiempo y constituyen la personalidad de la organización. Dichas características influyen en el comportamiento de las personas dentro de la organización. |
| George (1971, en Chiaventato, 2000, p.87) | El concepto clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, el cual perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en el comportamiento de los mismos. |
| Brown y Moberg (1990) | El clima organizacional se refiere “al ambiente interno total de una empresa”, la describe y la distingue de otras empresas, el clima es duradero en el tiempo y consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización las cuales influye en su comportamiento. |
| Reichers y Schneider (1990, en Gil y Alcover, 2003) | Percepción compartida por los miembros de una organización acerca del modo en cómo son las cosas alrededor. El clima representa un concepto molar el cual está constituido por las percepciones compartidas de los integrantes de la organización. |
| Casales, Ortega y Romillo (2000) | Conjunto de percepciones que experimentan los miembros de una organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones, dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad. |
| Chiavenato (2000) | Ambiente interno que existente entre los miembros de la organización y que determina el grado de motivación de los empleados y por lo tanto, el comportamiento de los mismos. |
| Brunet (2002) | Componente multidimensional que constituye la personalidad de una organización, es una configuración de las características de la organización las cuales condiciona el comportamiento de un individuo en su trabajo. |
| Alcover (2004) | El concepto de clima organización alude a factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en ellos, por lo que el clima refleja las percepciones de los trabajadores, tales percepciones se encuentran sujetos a control organizacional y que se traducen en normas y en pautas de comportamientos. |
| Rodríguez (2004) | Concepto multidimensional, es una descripción del ambiente interno de la organización en relación con las características y propiedades de éste, dichas variables son estables a lo largo del tiempo y dentro de un contexto determinado, las cuales interactúan con una serie de elementos diferentes por lo que influye de forma decisiva en el comportamiento de las personas de tal modo que puede ser un buen predictor de la productividad, eficiencia, del grado de satisfacción, del compromiso y del grado de estrés. |

Nota: Basado la adaptación de Brunet (1987, en Gutiérrez y Olvera, 2010).

A lo largo del tiempo la elaboración de la definición de clima organizacional se puede denotar desde las propiedades y características percibidas de la organización (Forehand y Gilmer, 1964; George 1971, en Chiaventato, 2000, p.87; Brown y Moberg,

1990; Brunet, 2002), las percepciones, representaciones e interpretaciones cognitivas (Casales, Ortega y Romillo, 2000; Alcover, 2004) y las percepciones generales o sumarias (Reichers y Schneider, 1990, en Gil y Alcover, 2003; Chiavenato, 2000; Rodríguez , 2004).

Es por ello que se considera que el concepto de clima organizacional recoge desde las características de las organización determinadas como precepciones (factores propios de la organización); los esquemas cognitivos (factores individuales) y las percepciones sumarias (interacción entre persona y situación) (Chiang, M., Núñez, A., Martín, M.J., Salazar, M., 2010).

Dado lo anterior, las tres variables implicadas en la definición de clima organizacional son (Brunet, 2002, p.20):

- Las variables del medio: Son características propias de le organización que influyen en el comportamiento de los empleados, como lo son la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.
- Las variables personales: Son variables de tipo subjetivo producto de la percepción de las personas, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado que repercuten en el comportamiento, y
- Las variables resultantes: Son variables que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales, como la satisfacción y la productividad.

En esta variables se agrupan aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (Brunet, 2002, p.20).

Askhanas y sus colaboradores (2000, en Gil y Alcover, 2003) sugieren que las definiciones del clima reflejan tres tipos de ontologías y tres aproximaciones epistemológicas (p.396). En la Tabla 6 se resumen los enfoques, ontológicos y epistemologicos utilizados en la definición del clima organizacional.

Tabla 6. Enfoques ontológicos y epistemológicos.

| Definiciones del clima | |
|------------------------|------------------------|
| Enfoque ontológico | Enfoque epistemológico |
| Realismo estructural | Deductivo |
| Construcción social | Inductivo |
| Prácticas lingüísticas | Radical |

Nota: Fuente: Gil y Alcover (2003).

Enfoques ontológicos:

- Realismo estructural: Consideran que las organizaciones existen como estructuras que tienen una serie de propiedades.
- Construcción social: Consideran que las regularidades percibidas en los sucesos implicados en el funcionamiento de la organización, constituyen tanto el clima como la cultura de la organización.
- Prácticas lingüísticas: Se refiere a los conceptos utilizados con propósitos heurísticos para ayudar a pensar, de modo que los procesos y la estructura son construidos verbalmente.

Enfoques epistemológicos:

- Deductivos: Propone la definición de dimensiones culturales o categorías analíticas de carácter general en la que encuadran los fenómenos organizacionales.
- Inductivo: Supone la capacidad de los investigadores para derivar categorías a partir de la observación directa de organizaciones concretas.
- Radicales: Consideran que las observaciones no están tan interesados en ser precisos como en generar construcciones de la realidad que reflejan sus propios intereses y experiencias.

Según Alcover (2004) la definición del clima organizacional agrupa diversos factores como los son: la percepción compartida de los individuos de las políticas y procedimientos, las prácticas y procedimientos, tanto formales como informales; lo que representa un concepto global inductivo tanto de las metas organizacionales como los medios apropiados para alcanzarlos (p.180).

En las definiciones de clima organizacional, un aspecto al que se le debe dar mayor importancia es al aspecto de la percepción, ya que según Brunet (2002) “la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos” (p.19).

Con esta afirmación es posible identificar dos aspectos en el estudio del clima organizacional, un primer aspecto se refiere al clima organizacional como una serie de características relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de los empleados; el segundo aspecto, hace referencia a los sistemas y procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados (Brunet, 2002, p.20).

2.4 Tipos de clima organizacional.

Dentro de una organización puede haber más de un clima laboral, es decir, pueden existir tantos climas como departamento o unidades dentro de la organización, por lo que se pueden observar climas diferentes (Brunet, 2002).

El clima total de una organización es resultado de los microclimas reunidos en cada uno de los departamentos o unidades, sin embargo, es probable que aunque estos microclimas pueden llegar a ser diferentes en algunos factores pueden ser parecidos entre sí, en otros. El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada puede ser entonces diferente de aquel que vienen otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades (Brunet, 2002, p.24).

Mujica (2009) demostró en su estudio de clima organizacional que el clima organizacional es percibido de manera diferente en cada departamento, así como cada uno de los componentes del clima organizacional se percibe de manera diferente en cada departamento.

Puede existir cierta correspondencia de las percepciones del clima organizacional entre los empleados, con lo que se confirma que la distinción entre los climas percibidos

puede no ser tan grande, es por ello que Brunet (2002) postula que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo (p.24).

La teoría de Rensis Likert (en Brunet, 2002, p.28) llamada Sistemas de Organización o Teoría del Clima Organizacional, permite visualizar en términos de causa-efecto la naturaleza de los tipos de climas. Dada las características de esta teoría se considerada una de las más completas debido a su nivel de explicación y extrapolación (p.28).

Para Likert (en Brunet, 2002, p.28), el comportamiento de los subordinados es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben. Lo que realmente cuenta es la forma como ve las cosas (percepción) y no la realidad objetiva, ya que la realidad es la que influye sobre las percepciones y es esta última la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar.

Es por lo anterior que propone cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima y que podría, también, explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización (en Brunet, 2002, p.28):

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organización.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima organizacional.

De igual manera, se considera que existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización (Brunet, 2002, p.29):

- Las variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene, no influyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:
 - I. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos comportamientos.
 - II. Son variables independientes (de causa y efecto). Si estas dos variables se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables, por el contrario si estas variables permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables (Brunet, 2002, p.29).
- Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de la empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficiencia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables intermedias las constituyen los procesos organizacionales de una empresa (Brunet, 2002, p.29).
- Las variables finales: Resultan del efecto conjunto de las dos precedentes, reflejan los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficiencia organizacional de una empresa (op. cit).



Figura 2. Teoría del clima organizacional. Likert (1967, en Brunet, 2000).

La combinación e interacción de estas variables da como resultado la percepción que tienen los trabajadores acerca del clima organizacional, así como determina el tipo de clima organizacional que existe dentro de una organización, en la tabla 7, podemos observar un panorama de los tipos de Clima Organización que diversos autores han determinado.

Tabla 7. Tipos de Clima Organizacional.

| Rensis Likert 1967 | Brown y Moberg (1990) | González-Roma y Peiró (1999) | Brunet (2002) |
|--|-----------------------------------|------------------------------|----------------|
| Sistema I. Autoritarismo paternalista. | Clima orientado hacia el poder. | | |
| Sistema II. Autoritarismo explotador. | Clima orientado hacia el papel. | Psicológico. | Clima cerrado. |
| Sistema III. Consultivo | Clima orientado hacia el trabajo. | Agregado. | Clima abierto. |
| Sistema IV. Participación en grupo | Clima orientado hacia la gente | Colectivo. | |

Nota: Elaboración propia.

Dos grandes tipos de clima organizacional derivados de la Teoría del clima Organizacional de Likert (1967, en Brunet, 2000) se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo (Brunet, 2002, p.29):

- Clima de tipo autoritario.

Sistema I. Autoritarismo paternalista.

La confianza de la dirección hacia sus subordinados es condescendiente en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, sin embargo algunas son tomadas en los escalones inferiores. Utilizan las recompensas y los castigos ocasionales para motivar a los empleados. La superiores son condescendientes con los subordinados, mientras que estos permanecen con preocupación en la interacción entre subordinado y superiores. El ambiente en el que trabajan es estable y estructurado.

Sistema II. Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima, la dirección no les tiene confianza a sus empleados y estos trabajan en un ambiente de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. La interacción entre subordinados y superiores se establece con base en miedo y la desconfianza. Las decisiones y los objetivos parten de la gerencia y se distribuyen de forma descendente, así como los procesos de control. El clima presenta un ambiente estable y aleatorio.

- Clima de tipo participativo.

Sistema III. Consultivo.

La dirección tiene plena confianza en los empleados por lo que la interacción entre subordinados y superiores es moderada debido al alto grado de confianza, las decisiones se toman en la cima, sin embargo los subordinados toman las decisiones específicas con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Utilizan las recompensas y castigos ocasionales para motivar a los empleados. La comunicación es de tipo descendente y la dirección trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Se presenta un ambiente dinámico para alcanzar el logro de los objetivos.

Sistema IV. Participación en grupo.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las decisiones están dimensionadas en toda la organización e integrados en todos los niveles jerárquicos por lo que la interacción ente subordinados y superiores es de amistad y plena confianza. La comunicación es de forma descendente y lateral. Los empleados son motivados por la participación, la implicación, por el establecimiento de los objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. La responsabilidad en los niveles de control es acordada entre superiores y subordinados. Todo el personal de la organización forma un equipo para alcanzar los objetivos, los cuales se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Con lo anterior, cuanto más cerca este el clima de una organización del sistema IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; sin embargo, cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas relaciones serán menos buenas (Brunet, 2002, p.32).

Por otro lado, Brunet (2002) propone dos tipos de climas que también pueden existir dentro de una organización (p.32):

- Clima abierto: Se refiere a una organización que se percibe como dinámica, es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y donde los empleados interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.
- Clima cerrado: Corresponde a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción frente a su labor y frente a la empresa misma, la desconfianza y las relaciones interpersonales tienden a ser tensas.

Brown y Moberg (1990) establece cuatro tipos de climas, los cuales pueden aplicar para cualquier tipo de empresa:

- Clima orientado hacia el poder: Esta presente una empresa con un poder muy marcado, por lo que las decisiones, las recompensas y los castigos son definidos por las personas

que ejercen el poder en la empresa, es por ello que el bienestar de los subordinados depende en gran medida de los superiores. Este tipo de clima contribuye a la respuesta de la amenaza externa.

- Clima orientado hacia el papel: Los conflictos y la competencia se regulan por las políticas y procedimientos así como a las reglas impuestas, es por ello que en este tipo de clima se recalca el orden y la racionalidad. Los cambios se dan con dificultad ya que se valora la predicibilidad y la estabilidad. Este tipo de clima contribuye a la eficiencia.
- Clima orientado hacia el trabajo: En este tipo de clima prevalecen los objetivos específicos de la organización así como los medios para el logro de los mismos, todo el personal de la empresa debe contribuir al logro de los objetivos impuestos, es mediante esta contribución como se evalúa al personal. Este tipo de clima contribuye a la adaptación de los cambios en la demanda de trabajo.
- Clima orientado hacia la gente: En este tipo de clima la organización está orientada a satisfacer las necesidades de sus empleados. El trabajo es asignado en base a las preferencias, necesidades personales, aprendizajes y desarrollo de los miembros. La carga de trabajo sin recompensa es compartida por todos de igual manera. Este tipo de clima contribuye a la satisfacción de los empleados.

González-Roma y Peiró (1999, en Gil y Alcover, 2003) presentan tres tipos de climas: psicológico, agregado, y colectivo.

- Clima psicológico: Se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto del que las personas forman parte. La medida son las respuestas dadas por cada persona, en donde la falta de acuerdo en la percepción de las personas de la organización demuestra que el clima organizacional es un atributo individual.
- Clima agregado: En este caso el clima es el promedio de las percepciones individuales de los miembros del grupo o de la organización, lo que nos podría indicar un cierto grado de acuerdo en cuanto a las percepciones.
- Clima colectivo: La percepción de clima es similar entre los miembros del grupo o de la organización, esta similitud se determinan mediante técnicas estadísticas.

La teoría de los Sistemas de la Organización Likert (citado en Brunet, 2002) se aproxima a los calificativos abierto/cerrado que propone Brunet (2002). En función de la teoría Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto (p.36).

Así mismo, existe una correspondencia entre las hipótesis que McGregor (Teorías X e Y) y el gobierno participativo de Likert. La teoría X caracteriza los sistemas I y II mientras que la teoría Y corresponde a los sistemas III y IV (Brunet, 2002, p.36).

Los componentes, tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del requerimiento organizacional, individual o de grupo, como lo es, por ejemplo: satisfacción, alcance de los objetivos y a nivel individual satisfacción en el trabajo y calidad de trabajo (Brunet, 2002, p.40).

2.5 Resultados del clima organizacional.

El clima organizacional es un fenómeno cíclico, en donde las características psicológicas de los trabajadores, sirven para interpretar la realidad que los rodea y también se afecta por los resultados que obtiene la organización (González y Parera, 2005).

Brunet (en González y Parera, 2005) plantea un esquema, figura 3, en donde se muestran los resultados obtenidos por un cierto tipo de clima, el cual se pueden dar en tres niveles, a nivel de la organización, a nivel de los empleados y finalmente a nivel grupal.



Figura 3. Componentes y resultados del clima organizacional.

Fuente: González y Parera (2005).

A nivel de la organización: El clima se puede manifestar a través de producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, tasa de ausentismo y rotación (Gibson et al. en Brunet, 2002, p.40). Dichos resultados se derivan de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procedimientos y los aspectos psicológicos y del comportamiento de los empleados (Brunet, 2002, p.41).

A nivel grupal o de interacción: El clima se pueden presentar a través de comportamientos de cohesión, estructura, normas, papeles y necesidades, otros

comportamientos que pueden interactuar con el clima organizacional es la motivación y el liderazgo que a nivel grupal contribuye con el alcance de objetivos y resultados. (Gibson et al. en Brunet, 2002, p.40).

A nivel de los empleados: A nivel individual se pueden presentar actitudes, percepciones, personalidad, valores y aprendizajes. Los resultados del clima a nivel individual se pueden manifestar a través del alcance de objetivos, satisfacción en el trabajo y calidad en el trabajo (Gibson et al. en Brunet, 2002, p.40).

2.6 Dimensiones del clima organizacional.

El clima bajo el que se encuentra una organización está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos (Brunet, 2002, p.43). Para Noriega y Pría (2011) no existe un consenso en cuanto a las dimensiones del clima organizacional, sin embargo afirma que existen componentes o variables que interactúan entre sí: estructura de la organización, procesos organizacionales y los comportamientos individuales, los cuales provocan efectos en el clima organizacional.

En la Tabla 8 se presentan algunas dimensiones del clima organización propuesta por distintos investigadores. Ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que nos indica que existen dimensiones comunes en el clima organizacional, aun así el número de dimensiones propuesta por estos autores sigue siendo heterogéneo (Brunet, 2002, p.45).

Tabla 8. Dimensiones del Clima Organizacional.

| Forehand y Gilmer | Halpin y Crofts (1963) | Likert (1967) | Meyer (1968) | Litwin y Stinger (1968) | |
|--|---|---|---|---|--|
| Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de Liderazgo Orientación de fines | Cohesión entre el cuerpo docente. Grado de compromiso del cuerpo docente Moral de grupo Apertura de espíritu Consideración Nivel afectivo de las relaciones con la dirección Importancia de la producción | Método de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción Toma de decisiones Fijación de los objetos o de las directrices Proceso de control Objetivos de resultados y de perfeccionamiento | Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo | Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto | |
| Schneider y Bartlett (1968) | Friedlander y Margulies (1969) | Bowers y Taylor (1970) | Payne et al (1971) | Pritchard y Karasick (1973) | Hoyos y Bravo (1974) |
| Apoyo proveniente de la dirección. Interés por los nuevos empleados Conflicto Independencia de los agentes Satisfacción Estructura organizacional | Empeño Obstáculos o trabas Intimidación Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideraciones | Apertura a los cambios tecnológicos. Recursos humanos. Comunicación. Motivación. Toma de decisiones | Tipo de organización Control | Autonomía Conflicto contra cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo | Conformidad Responsabilidad Normas de excelencia Recompensa Calidad Organizacional Calor y apoyo Seguridad Salario |
| Lawler et al (1974) | Moss e Insell (1974) | Steers (1974) | Gavin (1975) | Crane (1981) | |
| Competencia eficaz Responsabilidad Nivel práctico concreto Riesgo Impulsividad | Implicación. Cohesión. Apoyo. Autonomía Tarea. Presión. Claridad. Control. Innovación. Confort. | Estructura organizacional Refuerzo Centralización dl poder Posibilidad de cumplimiento Formación y desarrollo Seguridad contra riesgo Apertura contra rigidez Estatus y moral Reconocimientos y retroalimentación Competencia y flexibilidad organizacional | Estructura organizacional Obstáculos Recompensas Espíritu de trabajo Confianza y consideración de parte de los administradores Riesgos y desafíos | Autonomía Estructura Consideración Cohesión Misión e implicación | |
| Casales, Ortega y Romillo (2000) | Brunet (2002) | Rodríguez (2004) | Gómez y Vicario (2008) | Gómez y Vicario (2010) | |
| Valores colectivos Posibilidades de Superación y desarrollo Recursos materiales y ambiente Físico Retribución material y moral Estilos de dirección Sentimiento de pertenencia Motivación y compromiso Resolución de quejas y conflictos Relaciones jefe subalternos Control y Regulaciones Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo | Autonomía individual. Grado de estructura que impone el puesto. Tipo de recompensa. Consideración, agradecimiento y apoyo | Dimensiones relativas a los individuos Dimensiones relativos a las organizaciones | Liderazgo Rendimiento Comunicación Relaciones Sociales Innovación Cohesión Implicación Satisfacción Consideración Autonomía Toma de decisiones Beneficios y recompensas Apoyo Conflicto Motivación Remuneración Estructura. | Satisfacción de los trabajadores Autonomía Liderazgo Implicación Unión Apoyo entre compañeros Consideración Beneficios y recompensas Motivación Esfuerzo | |

Nota: Elaboración propia con base en Brunet (2000).

En México, la medición del clima organización también ha sido abordada por Gómez y Vicario (2008), quienes proponen dieciséis dimensiones para la medición del clima organizacional en una empresa, las cuales fueron determinadas con base a las dimensiones propuestas por diversos autores en investigaciones anteriores y que dichas dimensiones contarán con definición conceptual.

- **Liderazgo:** Se refiere al manejo inteligente, responsable y alentador de la empresa por parte de los superiores y la manera en cómo la capacidad de tomar decisiones y el don de mando de éstos influye en el desarrollo de las actividades de los empleados.
- **Rendimiento:** Es entendido como el grado en que los trabajadores son responsables en la realización de las tareas y llevan a cabo sus actividades de trabajo eficazmente, además de la manera en que la formación y entrenamiento se ven reflejados en la productividad de los empleados.
- **Comunicación:** Entendido como el proceso de transmitir información dentro de la empresa, en donde el ambiente en que se da esta interacción es bajo una atmosfera de amabilidad, respeto, confianza y compañerismo.
- **Relaciones Sociales:** Se refiere al grado en que los empleados perciben el trabajo con sus compañeros y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.
- **Innovación:** Es entendida como la aportación de nuevas ideas con el propósito de cambiar y desarrollar el trabajo dentro de la organización permitiendo el crecimiento y el desarrollo constante para mejorar.
- **Cohesión:** Definida como el grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización.
- **Implicación:** Se refiere al grado de compromiso y el nivel de responsabilidad que el trabajador siente dentro de la organización, lo cual los lleva a buscar una mayor participación e involucramiento dentro de esta.
- **Satisfacción:** Se refiere a la manera en que son reconocidos los empleados y si estos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos propuestos; esto se da como resultado los esfuerzos de la empresa para lograr un ambiente agradable y saludable.

- **Consideración:** Se refiere al grado en que el jefe otorga apoyo a los empleados, se dirige y comunica bajo el respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato de la manera más humana posible.
- **Autonomía:** Se define como el grado en que los trabajadores pueden sentirse independientemente en su trabajo y si consideran que tiene la libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades de trabajo.
- **Toma de decisiones:** Es entendida como el grado en que la organización involucra a sus empleados en la toma de decisiones, delegando las responsabilidades entre los distintos niveles jerárquicos de acuerdo a la capacidad, conocimiento y seguridad que el trabajador manifiesta.
- **Beneficios y recompensas:** Entendido como el grado en que los trabajadores perciben que la empresa busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incrementos de salario, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que buscan hacer sentir satisfecho al empleado, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo.
- **Apoyo:** Se refiere a la percepción en el que los trabajadores perciben ayuda, apoyo y amistad por parte de las personas que trabaja en la empresa, favoreciendo el sentimiento de compañerismo y de trabajo en equipo.
- **Conflicto:** Se refiere al grado en que los trabajadores perciben divergencias de opinión y entredichos con la autoridad así como envidias y discusiones entre compañeros de trabajo lo cual conlleva a problemas y posibles peleas dentro de la organización.
- **Motivación:** Se refiere al grado en que los trabajadores son alentados por la empresa y las condiciones que hacen que los empleados trabajen intensamente, esto se refleja en que el trabajador se siente responsable de realizar sus tareas laborales, se siente comprometido con su trabajo y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo.
- **Remuneración:** Se define como la percepción de pago justo por las actividades realizadas dentro de la organización y la satisfacción que el trabajador siente por ello.
- **Estructura:** Se refiere a la percepción de las normas y políticas que se establece en la empresa para guiar el curso de los propósitos de la misma; las directrices, objetivos y consignas que establecen las formas de trabajar, es decir toda serie de responsabilidades

que adquiere el trabajador al pertenecer a la organización, esto incluye puntualidad, cumplimiento y compromiso con lo establecido por la empresa.

Estas dimensiones propuestas por cada uno de los autores, deben permitir la imagen del clima organizacional de una empresa, si se desea medir el clima organizacional es indispensable que el instrumento de medición, cuestionario, deben incluir las dimensiones importantes del ambiente por estudiar (Brunet, 2002, p.52).

Sin embargo, para Rodríguez (1999, en Gómez, 2004, p.103) aun no existe un acuerdo respecto a las dimensiones del clima organizacional, es por ello que distingue ciertas dimensiones comunes:

- Nivel de autonomía: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de dirección (Brunet, 2002, pág. 51).

Grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto. Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores (Brunet, 2002, pág. 51).

El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción (Brunet, 2002, pág. 51).

La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior (Brunet, 2002, pág. 51).

2.7 Medición del clima organizacional e instrumentos.

Dado que el clima es un concepto multidimensional es importante elegir un cuestionario para la evaluación del clima en una organización que contenga el mayor número de componentes. Según Brunet (2002) los cuestionarios sobre clima organizacional tiene la capacidad de reagrupar y representar las dimensiones primordiales que componen el clima dentro de una organización (p.43).

La calidad del instrumento reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento filtrar las dimensiones importantes y pertinentes, más eficaz será (Brunet, 2002, p.41).

Según Brunet (2002) los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, ya que corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Dada sus dimensiones, los cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia, como se hace la escala tipo Likert (p.19).

Estos instrumentos presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales los empleados deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. La escala de respuesta, en general, son de tipo nominal o de intervalo, y su validez, la mayoría de las ocasiones, es una validez de concepto ya que en general es difícil establecer una verdadera validez estadística (Brunet, 2002, p.41).

Estos cuestionarios, exige a los que responden que evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos: la situación actual y la situación ideal. Es decir que en cada una de las preguntas, el empleado debe indicar la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente (Brunet, 2002, p.24).

Con esta información dada por los empleados, permite identificar hasta qué punto el está a gusto con el clima en el que trabaja y de la misma forma indica las dimensiones que necesitan una intervención por parte de la dirección para mejorar la percepción del clima (Brunet, 2002, p.42).

En la Tabla 9 se presentan los instrumentos más utilizados para la evaluación del clima organizacional así como las dimensiones que lo componen.

Tabla 9. Instrumentos para la medición de Clima Organizacional.

| Autor | Instrumentos | Número de reactivos | Número de Dimensiones | Dimensiones | País |
|-----------------------------|---|---------------------|-----------------------|--|------|
| Halpin y Crofts (1963) | Cuestionario del clima organizacional adaptado al dominio escolar | 64 | Ocho | Desempeño Obstáculos Intimidación Espíritu Actitud distante Importancia de la producción Confianza Consideración | |
| Likert (1967) | El perfil de las características organizacionales | 51 | Ocho | Métodos de mando Las características de las fuerzas motivacionales Las características de los procesos de comunicación Las características de los procesos de influencia Las características de los procesos de la toma de decisiones Las características de los procesos de planificación Las características de los procesos de control Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento | |
| Litwin y Stringer (1968) | Cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer | 18 | Seis | Estructura Responsabilidad individual Remuneración Riesgos y toma de decisiones Apoyo Tolerancia al conflicto | |
| Schnedider y Barlett (1968) | Cuestionario para medir el clima organizacional en las compañías de seguros | 80 | Seis | El apoyo patronal La estructura La implicación con los nuevos empleados Los conflictos interagencias La autonomía de los empleados El grado de satisfacción general | |
| Bowers y Taylor (1970) | Survey of organization | | Cinco | Apertura a los cambios tecnológicos Recursos humanos Comunicación Motivación Toma de decisiones | |
| Pritchard y Karasick (1973) | Cuestionario elaborado por Pritchard y Karasick | | Once | Autonomía Conflicto frente a cooperación Relaciones sociales Estructura en la organización | |

| | | | | | |
|---|--|-----|-----------|--|----------|
| | | | | Nivel de recompensa Relación o dependencia entre rendimiento y remuneración Motivación Polarización del estatus Flexibilidad e innovación Centralización de las decisiones Apoyo | |
| Moss e Insell (1974) | The work environment scale | 90 | Diez | Implicación Cohesión Autonomía Apoyo Tarea Presión Claridad Control Innovación Confort | |
| Hoyos y Bravo (1974, en Castillo, Lengua y Pérez, 2011) | Test de Clima Organizacional de la Universidad de los Andes | | 8 | Conformidad Responsabilidad Normas de excelencia Recompensa Claridad Organizacional Calor y Apoyo Seguridad Salario | Colombia |
| Fox y Col. (1979, en Castillo, Lengua y Pérez, 2011) | Cuestionario Descriptivo del perfil del Clima Organizacional Educativo | | Cinco | Relación individuo institución Proceso de aprendizaje y apoyo Motivación Institucional Equidad Institucional Logística Institucional | Colombia |
| Crane (1981) | Cuestionario de clima organizacional para las empresas escolares | 36 | Cinco | Autonomía La estructura Consideración La cohesión Misión e implicación | |
| Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008, en Chiang, Nuñez, Martín y Salzar, 2010) | Cuestionario de Clima Organizacional | | | Autonomía Cohesión Confianza Presión Apoyo Reconocimiento Equidad Innovación | |
| Gómez y Vicario (2008) | | 254 | Dieciséis | Liderazgo Rendimiento Comunicación Relaciones Sociales Innovación Cohesión Implicación Satisfacción Consideración Autonomía Toma de decisiones Beneficios y recompensas | |

| | | | |
|------------------------------|----|------|---|
| | | | Apoyo Conflicto Motivación Remuneración Estructura. |
| Gómez y Vicario (2012) | 50 | Diez | Satisfacción de los trabajadores Autonomía Liderazgo Implicación Unión Apoyo entre compañeros Consideración Beneficios y recompensas Motivación y esfuerzo. |

Nota: Elaboración propia con base en Brunet (2000).

La medición del clima se puede realiza en tres niveles, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización (Guillén, 2000, p.168). El instrumento propuesto por Gómez y Vicario (2008) mide el clima organizacional en estos tres niveles de análisis:

- Sistema individual: Está integrado por las percepciones inmediatas del sujeto sobre su entorno.
- Sistema interpersonal: Conformado por la percepción de las interacciones que surgen con los compañeros de trabajo, en los que existe una dinámica eminentemente social.
- Sistema organizacional: Intervienen toda la serie de lineamientos organizacionales.

En la figura 4, se muestra el esquema de los tres niveles de medición que conforma la escala de clima organizacional propuesta por Gómez y Vicario (2008) y las respectivas dimensiones que conforman cada nivel de análisis.

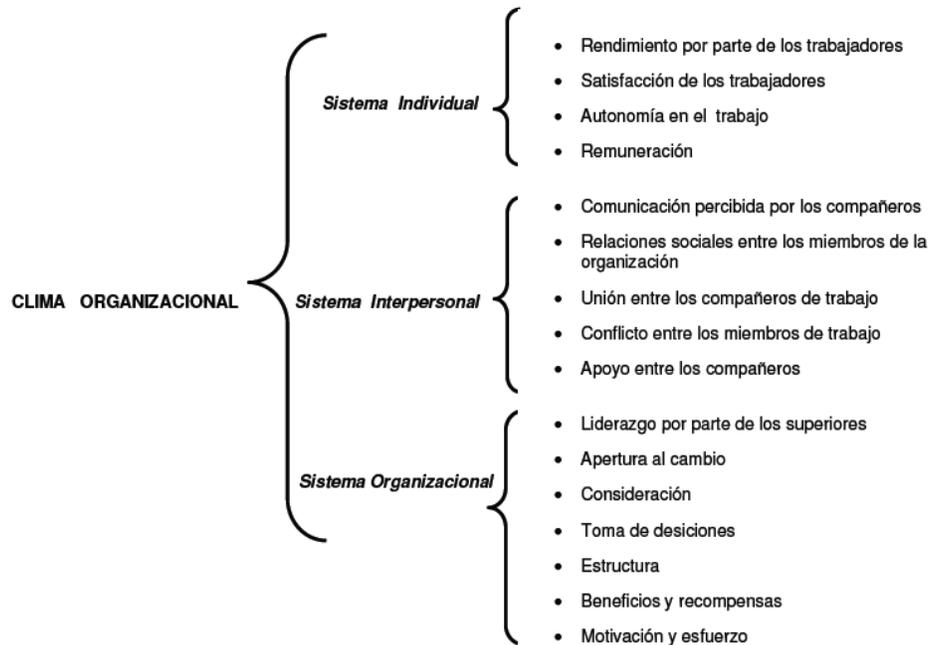


Figura 4. Escala de clima organizacional, niveles de medición y dimensiones.

Fuente Gómez y Vicario (2008).

Gómez y Vicario (2010) desarrollaron la escala propuesta en una versión corta conformada por 50 reactivos y diez dimensiones, las cuales son:

- Satisfacción de los trabajadores
- Autonomía
- Liderazgo
- Implicación
- Unión
- Apoyo entre compañeros
- Consideración

- Beneficios y recompensas
- Motivación y esfuerzo

Además de los cuestionarios, otra forma de valorar las diversas dimensiones del constructo clima organizacional es a través de observadores externos con entrevistas con las que se puede determinar las variables más significativas del clima para las personas, otra forma de evaluación es a partir de la elaboración de informes (Guillén, 2000, p.169).

Sin embargo alguno de los inconvenientes que menciona Guillén (2000) con respecto a este tipo de mediciones es la falta de información de las percepciones de los empleados o de las descripciones precisas y claras de los aspectos más relevantes de dicha percepción (p.169).

Otra forma en la que se puede evaluar el clima organizacional es mediante los resultados de la empresa es decir por la tasa de rotación o la tasa de ausentismo, sin embargo, al hacer hipótesis acerca de que entre más alta sea la tasa de rotación el clima laboral es percibido como negativo, se hace una afirmación que no corresponde a la naturaleza perceptiva del clima (Brunet, 2002, p.42).

Brunet (2002) afirma que “los resultados observados pueden no estar relacionados con el clima existente... Lo que cuenta es la percepción del individuo, la forma en que éste interpreta y analiza su medio es la que determinará sus reacciones. Solo en este momento se pueden unir los resultados observables al clima percibido” (p.42).

2.8 Factores que influyen en la percepción del clima organizacional.

El clima organizacional actúa sobre el comportamiento de los miembros de la organización, el clima entonces actúa como un marco de análisis a partir de cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa así como las percepciones, es esta última la que determina el comportamiento que deben adoptar (Brunet, 2002, p.82).

Varios factores pueden contribuir al clima organizacional, dentro de estos factores la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo, dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo (Brunet, 2002, p.43).

Los factores de las propiedades organizacionales, son los datos que se utilizan para determinar una taxonomía de los factores del clima y su posterior medición (Brunet, 2002, p.43).

Chiang, Salazar y Nuñez, (2007) realizaron una recopilación sobre los autores que han investigado el clima organizacional y que a su vez han determinado aquellos factores que influyen en la percepción del clima organizacional, entre estos autores se encuentran Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Argyris (1957), Hailpin y Groft (1963), Litwin y Stringer (1968), Tagiriuri (1968), Dessler (1979), Filippo (1984), Reichers y Schneider (1990), Brunet (1987) y Chiavenato (1990), algunos otros son González Parera (2005); gracias a las investigaciones realizadas por dichos autores se ha establecido que el clima organizacional es una característica del ambiente laboral que es percibida por los miembros de la organización y que influye en el comportamiento.

Algunos autores en sus investigaciones acerca del clima organizacional, han identificado los factores que contribuyen en la percepción del clima organizacional, dichos factores se pueden dividir en dos grandes grupos:

- Los factores propios de la organización, como lo son las políticas y procedimientos, estructura y tamaño de la organización o algún programa de evaluación.
- Las características personales, como lo son la edad, antigüedad del empleado, nivel socioeconómico, entre otros.

- De acuerdo con diversas investigaciones se han determinado algunas de las variables susceptibles de influir sobre la percepción del clima que tienen los empleados de su organización. Algunas de ellas, las más importantes se mencionan a continuación.
- Políticas, reglamentos y procedimientos. Autores como Brunet (2002); Morrow, Bowers y Seashore (1967); Payne y Phersey (1973) (en Gómez, 2004) y Payne y Mansfield (1973, en Brunet, 2002, p.56); han determinado que las políticas, los reglamentos y las practicas organizacional, así como la estructura de la organización, la tecnología y el ambiente externo tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional.
- En los programas que se adoptan dentro de la organización como lo son la evaluación de rendimiento (p.63), los círculos de calidad (p.62) y un programa de administración por objetivos (APO), Brunet (2002) afirma que la percepción que tienen los empleados en estas empresas, como resultado de estos programas, es un clima participativo o abierto, ya que en el interior de la empresa existe un clima de confianza y cooperación en donde el individuo buscará involucrarse en la vida de su institución (p.59).
- Clima y desempeño. Diversos autores, Buerton et. al. (2004); Neal et. al. (2005); Shuster et. al. (1997) y West y Patterson (1999) en sus investigaciones, han evidenciado los efectos del clima organizacional con el desempeño de la empresa (en Silva R, de la Torre J, López A, Bastos S., 2011).
- Tamaño de la organización. El tamaño de la organización y la posición jerárquica (Hall y Lawler, 1969; Schneider y Barlett, 1968; George y Bishop, 1971; Schneider y Hall, 1972, en Gómez, 2004; Brunet, 2002) tiene un efecto en la percepción del clima organizacional.
- En una investigación realizada por Payne y Mansfield (1973, en Brunet, 2002, p.56) en la cual estudiaron la relación entre el clima organizacional, la estructura y los procesos organizacionales, encontraron que el clima organizacional está significativa

influenciado por el tamaño de la organización y es entonces cuando este clima resultante tiene un efecto sobre el mismo ambiente de trabajo.

- Nivel jerárquico. La posición jerárquica es un factor que influye en la percepción del clima, en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que ocupan los empleados dentro de la organización es el la percepción que van a tener del clima organizacional (Hall y Lawler, 1969; Schneider y Barlett, 1968; George y Bishop, 1971; Schneider y Hall, 1972, en Gómez, 2004; Brunet, 2002; González y Parera, 2005). Generalmente los directivos y el personal técnico-profesional se sienten más implicados en el proceso de la organización, debido al comportamiento que presentan con el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas (González y Parera, 2005).
- En el caso del nivel jerárquico, el personal directivo de la organización tiende a percibir un clima organizacional más favorable en comparación con el clima organizacional que perciben los trabajadores manuales. Los empleados de niveles intermedio de una empresa pueden percibir un clima de su organización como abierto, flexible y dinámico mientras que el personal de primer nivel, que trabaja para esta misma organización, va a percibir el clima como rutinario, rígido y estático (Brunet, 2002, p.22).
- Un clima de desconfianza puede desarrollarse en el interior de un nivel jerárquico específico (Gómez, 2004, p.102). Las posiciones de autoridad también pueden generar climas organizacionales distintos en cada situación (Brunet, 2002, p.22).
- Relación entre dirigentes y profesionistas. La relación que mantiene los dirigentes y los profesionistas entre sí, también puede determinar una diferencia en la percepción del clima en estos dos grupos de trabajadores, los cuales pueden producir un tipo de clima (Brunet, 2002, p.22; Rodríguez, 1999, en Gómez, 2004, p.101). Asimismo la imagen gerencial que tienen los empleados en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa es un componente del clima organizacional. (Mujica, 2009).

- La comunicación es uno de los factores que influye en el clima, con una buena comunicación entre directivos y subordinados (comunicación ascendente, descendente y lateral) se logra un clima abierto, participativo y de confianza (González y Parera, 2005).
- Cambios tecnológicos. Los cambios tecnológicos que trae como consecuencia la competencia entre organizaciones, los cuales pueden generar climas organizacionales distintos en cada situación (Brunet, 2002, p.22).
- Zona Geográfica y clima. El clima también puede ser percibido de modo diferente por los empleados que se encuentran en oficinas o componentes de la organización que están en varias ciudades, es decir unidades que se encuentren en diferentes regiones (Brunet, 2002, p.24).
- Poder y el liderazgo. El poder y el liderazgo ejercidos en el interior de una organización es una imagen del clima percibido dentro de la organización (Brunet, 2002, p.69).
- Relaciones interpersonales. La percepción del clima también tiene un efecto sobre la calidad de las relaciones de trabajo (Brunet, 2002, p.72). Mujía (2009) demostró en su estudio acerca del clima organizacional, que las relaciones sociales es un componente del clima organizacional que influye en la percepción que tiene los empleados del clima organizacional dentro de una institución.
- Características personales. El clima puede estar influenciado por las variables de edad, sexo, escolaridad, estrato social entre otros (Gómez, 2004, p.102).
- En un estudio realizado por Chiang, M. et al (2010) mostró la percepción del clima organizacional entre hombres y mujeres y se demostró que los factores de clima organizacional en las mujeres puntuaron en un nivel alto en comparación con los hombres.

- Chiang, Salazar y Nuñez, (2007) realizaron una investigación acerca de clima organizacional en donde concluyeron que entre el clima organizacional y la edad hay una correlación estadísticamente significativa.
- Chiang, M. et al (2010) también demostró una diferencia en la percepción del clima en rango de edad 18 a 40 años y de 40 o más, la puntuación del segundo segmento es levemente mayores que el primero, esto tanto en hombres como en mujeres.
Por otro lado Chiang, Salazar y Nuñez, (2007), afirman que la antigüedad y el tamaño del grupo no representan una relación estadísticamente significativa con el clima organizacional.
- Actos delictivos. Los actos delictivos como los robos o el vandalismo dentro de la propia organización están relacionados con el clima organizacional, ya que en clima abierto y participativo el empleado tiende a respetar la propiedad organizacional que él considerará como suya (Brunet, 2002, p.64).
- Accidentes en el trabajo. Los accidentes de trabajo así como la tasa de ausentismo y rotación altos, son indicadores de que el clima que se percibe es un clima autoritario (Brunet, 2002, p.76).
- Satisfacción. Los niveles altos de satisfacción y de rendimiento se relacionan con climas abiertos o participativos (Brunet, 2002, p.79).
- El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; en cambio, cuando el clima organizacional es bajo y desfavorable en situaciones que provocan frustración de las necesidades personales (Chiaventato, 2000, p.121).

El clima tiene un efecto directo sobre la satisfacción de los trabajadores, cuando un trabajador encuentra respuesta a sus necesidades en los componentes de una organización podemos decir que se encuentre satisfecho, lo cual se refleja en el rendimiento y la calidad

de lo que realiza. Por lo tanto la satisfacción en el trabajo varía según la percepción que tenga el trabajador del clima organizacional. (González y Parera, 2005)

Por ejemplo, la motivación, un clima organizacional bajo se relaciona con una motivación baja o escasa, el cual se caracteriza por estados de desinterés, insatisfacción y depresión, estos factores pueden, en algunos casos transformarse inconformidad, agresividad e insubordinación; en cambio cuando el clima es alto la motivación de los empleados es alta, y los empleados proporcionan relaciones de satisfacción, animación y colaboración entre participantes (Chiaventato, 2000, p.120).

2.9 Características del clima organizacional.

Las características generales del clima pueden afectar las actitudes y conducta de los empleados, y por lo tanto influir en los resultados, Rodríguez (2004) sintetiza dichas características de la siguiente forma (p.259):

- Cada organización tiene un clima diferente.
- Es externo a las personas y de carácter descriptivo, si bien el nivel de descripción se refiere a toda la organización o a sus subsistemas.
- Es perdurable y se puede cambiar.
- Se puede medir con percepciones, observaciones y medidas objetivas.
- Es un indicador del estado de la organización.
- El personal de la organización percibe el clima.

Todo lo anterior, nos dice que el clima está constituido por un conjunto de percepciones construidas en la interacción de las características personales, del grupo y de la organización (Rodríguez, 2004, p.259).

Por otro lado, Brown y Moberg (1990) establece algunas de las características del clima:

- El grado de autonomía individual que se le permite a los miembros.
- El grado con que los superiores establecen y comunican objetivos, reglas y métodos a sus subordinados.
- El comportamiento que recompensa la organización y el tipo de premios ofrecidos.
- La consideración, simpatía y apoyo que expresan los superiores a los subordinados.
- El alcance de conflicto y la forma como se maneja.

2.10 Importancia del Clima Organizacional.

El clima organizacional adquiere importancia por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como los son la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. Esta información le permitirá a la dirección conocer las principales fuentes de insatisfacción de los trabajadores, y por ende, dirigir sus acciones a elementos específicos que se necesitan mejorar o cambiar. (González y Parera, 2005).

Vázquez y Guadarrama (2011), consideran importante analizar y diagnosticar el clima organizacional ya que tiene una importancia particular por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener in cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir.

Guillén (2000, p.169) menciona algunos aspectos que dan la importancia al estudio del clima organizacional:

- Se puede desarrollar un rendimiento positivo.
- Se logran las metas y objetivos planificados.
- Permite un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los empleados.

Se obtiene información relevante acerca de: el nivel de actitud de los miembros, el nivel de conflictos que influyen negativamente en el desempeño y, esta información permite planear nuevos retos y prevé posibles dificultades.

Capítulo 3. Satisfacción Laboral.

3.1 Introducción.

Hoy en día, para una organización es indispensable conocer que tan satisfechos están sus empleados con, las condiciones de trabajo, la supervisión que reciben, con las recompensas obtenidas, las relaciones interpersonales, con las políticas, etc., ya que se asume que la satisfacción laboral se relaciona con la productividad y la ejecución de las tareas, (Peña, 2005).

Peña (2005), considera que si un empleado se siente satisfecho con los diversos aspectos de su trabajo, podría tener un mejor desempeño así como incrementar su productividad; en cambio si un empleado está insatisfecho con uno o varios aspectos de su trabajo tiene como consecuencia reacciones negativas mostrando conductas como: disminución de su ritmo de trabajo, llegando tarde, ausentándose o hasta considerar abandonar la organización.

3.2 Definición de Satisfacción.

La satisfacción en el trabajo es una actitud, que facilita el proceso de satisfacción de las necesidades a las que se orienta la motivación e incide en que mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o incide en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente (Guillén, 2000, p. 203).

Hopock (1935, en Blum y Naylor, 1977) la satisfacción es una actitud generalizada de los empleados y no una actitud específica sobre los factores determinados del trabajo (p.530).

Para Blum y Naylor (1997) “la satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados”. La satisfacción general entonces, es resultado de dichas actitudes específicas tanto del trabajo, como de las características propias de las personas y de las relaciones del grupo fuera del trabajo (p.522).

Para Guillén (2000) el concepto de satisfacción es un concepto unívoco, por lo que agrupa el término en tres distintas conceptualizaciones, según la definición de satisfacción de diversos autores:

- I. Estado emocional, lo define Locke (1976, en Guillén, 2000, p.197) como “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”
- II. Actitud afectiva, Newstrom y Dawis (1993, en Guillén, 2000, p.197) lo considera como el componente más importante.
- III. Actitud generalizada en el trabajo, Perió (1984, en Guillén, 2000, p.197) sugiere un modelo tridimensional de las actitudes: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.

Dentro de la conceptualización de la satisfacción laboral como actitud, Guillén (2000) distingue dos modelos:

- I. Modelo unidimensional, que se refiere a la actitud hacia el trabajo, es por ello que la medición es la persona y la actividad laboral.
- II. Modelo multidimensional, se refiere a las dimensiones de la satisfacción, las cuales se pueden ver desde distintos aspectos concretos del trabajo, los cuales pueden ser evaluados independientemente de los demás.

El término de satisfacción laboral fue definido por Dunham y Smith (citado en Peña, 2005) “como la reacción afectiva general de una persona hacia las condiciones laborales”, es decir, el empleado reacciona e integra todas las facetas específicas de la satisfacción presentes en el trabajo. Esta respuesta afectiva es resultado de la experiencia laboral del empleado y de sus valores y actitudes.

Para Weiner (1985, en Guillén, 2000) “la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él” (p.203).

Amorós (2000), define la satisfacción en el trabajo, como “la actitud general de la persona hacia su trabajo”. La evaluación de la satisfacción de un empleado es la suma de un número de elementos del trabajo.

La satisfacción para Werther y Davis (citado en Eslava, 1990) es definida como “una actitud favorable o desfavorable que los empleados mantienen respecto a su trabajo”. Dichas actitudes, según Eslava (1990), tienen relación con el trabajo y se refiere a factores específicos como lo son el salario, la supervisión, las relaciones sociales, etc. Sin embargo también se deben tomar en cuenta otros factores del trabajador mismo como los son la edad, la personalidad el puesto que desempeñan, su escolaridad, etc.

Los autores Bravo, Peiró y Rodríguez (1996, en Guillén, 2000) consideran la satisfacción laboral como “una actitud o conjunto de actividades desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidos hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo” (p.197).

La satisfacción laboral es una reacción afectiva hacia el trabajo que depende del individuo y del medio ambiente. La satisfacción y la insatisfacción laboral dependerán en gran medida de la estructura de personalidad del trabajador, de la imagen que tenga de sí mismo, de las oportunidades auto-desarrollo y de factores externos como las condiciones laborales. (Peña, 2005)

Sin embargo para Eslava (1990), la satisfacción en el trabajo es una actitud generalizada y no está enfocada a determinados factores laborales.

La satisfacción laboral, según Peña (2005), es resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo y que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de su importancia y responde a un estado emocional positivo o placentero resultante de esta percepción subjetiva de las experiencias laborales y que son congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas.

Vroom, (citado en Peña, 2005) señala que una persona se siente satisfecha cuando consigue lo que quiere y entre más importante es para ella lo que quiere, más satisfecha estará al conseguirlo y más insatisfecha si no lo tiene.

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) definen la satisfacción laboral como una “actitud que los trabajadores tienen acerca de sus puestos, dichas percepciones resultan de su percepción de los puestos” (p.108).

3.3 Teorías que explican la satisfacción.

Una de las teorías más destacadas para explicar la satisfacción es *la* Teoría de Maslow (1954, en Peña, 2005), con su trabajo acerca de la motivación del trabajo, en donde los tres primeros niveles en su escala (necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales) son motivadores, los cuáles, una vez satisfechos dejan de actuar. Por otro lado, la autoestima y autorrealización son los siguientes niveles que cuanto más se satisfacen más se desean.

La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954, en Guillén, 2000, p.199) postula que:

- Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:
 1. Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, etc.
 2. De seguridad: como la estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
 3. Sociales: Como afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
 4. Estima: tanto autoestima, como reconocimiento externo.
 5. Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continua.
- Cuando una de estas necesidades está notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive.

- Sin embargo, no pasa al eslabón superior de la jerarquía en tanto no esté ampliamente satisfecho el eslabón inmediatamente inferior.

La satisfacción depende del grado de conciencia entre lo que la persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. Dicha comparación se hace entre aspectos interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás) y aspectos intrapersonales (satisfacción de las necesidades físicas o psicológicas de los valores personales y de las expectativas). A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado menor satisfacción (Guillén, 2000, p.203).

Para Guillén (2000) en esta “teoría de las necesidades, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera Insatisfacción laboral, mientras que la ausencia de esa tensión se considera satisfacción laboral” (p.204).

Federick Hezberg (en French, 1991, p.109), desarrolló la teoría de Motivación e higiene de la satisfacción e insatisfacción del trabajador, en la cual: Los motivadores, son factores del contexto puesto de trabajo que reflejan una necesidad de crecimiento personal, al estar estos factores presentes en un grado positivo, la satisfacción y la motivación aumenta dando como resultado un desempeño superior; de manera contraria, estos factores pueden causar insatisfacción si se presentan en un grado negativo.

Los factores de higiene, reflejan una necesidad y están relacionados con el contexto del puesto es decir del medio ambiente, si dichos factores están presentes impiden la insatisfacción pero no dan como resultado una satisfacción de motivación positiva, sin embargo si están dichos factores ausentes tienden a producir insatisfacción.

En esta Teoría bifactorial de Herzberg, la satisfacción laboral está relacionada con dos variables las cuales se refieren al contenido del trabajo y al contexto (Guillén, 2000):

- El contenido: satisface las necesidades de orden superior (motivadores) los cuales son determinante de la satisfacción e insatisfacción de los empleados.

- El contexto: satisface las necesidades de orden inferior (factores higiénicos), las cuales van a incidir en la satisfacción e insatisfacción.

El desempeño real en un empleo (realización de tareas o cumplimiento de una meta) está determinado por (Tores et al., 2007):

- El esfuerzo aplicado, sin embargo también influye. La habilidad del individuo (conocimientos y destrezas) para hacer el trabajo.
- Su percepción de lo que es la tarea requerida (medida en que entienda las metas).

Este desempeño a su vez conduce a través de recompensas intrínsecas y extrínsecas las cuales producen satisfacción en los trabajadores (Tores et al., 2007):

- **Recompensas Intrínsecas:** Se refieren al logro y autorrealización.
- **Recompensas extrínsecas:** Se refieren a las condiciones de trabajo y estatus.

Para Vroom (1964, en Guillén, 2000) en las Teorías de la expectativa, la satisfacción laboral se identifican con un estado anticipado positivo causado por las recompensas de todo tipo derivadas de lo laboral; y por una variable que Porter y Lawer (1968 en Guillén, 2000) consideran surge de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas (p.204).

De igual manera, en las teorías del equilibrio, la satisfacción laboral se produce cuando no existe tensión emocional por que el valor subjetivo de la recompensa obtenida es similar a la precepción de la recompensa esperada, por el contrario, la insatisfacción de produce porque la recompensa esperada es menor que la recompensa obtenida (Guillén, 2000, p.204).

Esta satisfacción que surge de dicha comparación, influye sobre la percepción del valor de la recompensa y por lo tanto sobre el esfuerzo que el empleado invierte en hacer su trabajo (Guillén, 2000, p.204).

En el clima laboral, se encuentran factores determinantes de la satisfacción como: las condiciones físicas y/o materiales; beneficios laborales y/o remunerativos; políticas administrativas; relaciones sociales; desarrollo personal; desempeño de tareas y relación con la autoridad. (Tores et al., 2007).

3.4 Modelos que explican la satisfacción.

Vroom (Citado en Peña, 2005) deriva dos modelos, el sustractivo y el multiplicativo, los cuales conceptualizan a la satisfacción como una función directa del grado en que un medio ambiente determinado sacia las necesidades de la persona. El modelo sustractivo afirma que la satisfacción es una función directa y negativa del grado de discrepancia entre las necesidades individuales y la satisfacción que el medio ambiente proporciona esas necesidades. Mientras mayor es esta discrepancia, menos es la satisfacción, mientras menos es la discrepancia, mayor es la satisfacción. Por su parte el modelo multiplicativo hace referencia a que es necesario multiplicar las necesidades de la persona por el grado en que su trabajo cubre cada necesidad y a continuación se suma todos los productos obtenidos. Esta suma total sería el nivel de satisfacción laboral del sujeto.

Sui (2000) propone un modelo acerca de los antecedentes de la satisfacción en el trabajo y el absentismo, en el cual las variables demográficas (edad, género y ocupación), el clima organizacional (organización de la unidad, de carácter y referente) y la angustia psicológica influyen en el absentismo y la satisfacción. Sin embargo propone, en este modelo, que la satisfacción es antecedente del absentismo. Por lo que unas de las hipótesis planteadas por el autor Sui (2000) en dicho estudio, es que la satisfacción laboral es predictor del absentismo.

3.5 Factores de la satisfacción.

La Satisfacción laboral se compone de una serie de satisfacciones específicas, llamadas facetas de satisfacción, tales como la satisfacción en la remuneración económica, con la supervisión, con los compañeros de trabajo, con las políticas de la administración del personal, con las condiciones físicas donde se realiza el trabajo, con las posibilidades de superación personal y profesional, etc. (Peña, 2005)

La satisfacción en el trabajo también puede ser influenciada por factores que ocurren dentro de la organización, así como Matrunola (1996) ha encontrado algunos factores que afecta de forma significativa la satisfacción laboral, por ejemplo: la asistencia sanitaria, la promoción, desarrollo profesional, la movilidad y el potencial características del propio puesto de trabajo que afectan a la satisfacción incluyendo el estado, repetitividad, resultado del trabajo y salario, las relaciones con la organización.

Según Matrunola (1996) algunos de los factores determinantes de la satisfacción son:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña, su satisfacción será mayor.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto.
- La genética.

Por lo general la manera en que los empleados de las organizaciones demuestran su insatisfacción es mediante algunas de las siguientes conductas:

- Salida: Se da cuando la insatisfacción se dirige hacia el abandono del lugar de trabajo.
- Expresión: Se da cuando la insatisfacción se expresa, hacia tratar activa y constructivamente de mejorar las actuales condiciones.
- Lealtad: Se refiere a la insatisfacción que se expresa a través de la espera paciente o pasiva de que las cosas mejoren.
- Negligencia: Se refiere a la insatisfacción que se expresa accediendo que las condiciones empeoren.

En el enfoque de Herzberg los factores de higiene, son aquellos asociados con el ambiente de trabajo por ejemplo: condiciones de trabajo, políticas, supervisión, salario, relaciones interpersonales, etc., los cuales no motivan en el sentido de producir satisfacción. Cuando se tienen cubiertas las necesidades más elementales no se obtiene una plena satisfacción en el trabajo si no solo la satisfacción de necesidades básicas (Peña, 2005).

Algunos de estos factores higiénicos que conducen a una insatisfacción en los empleados, son: políticas y procedimientos de la compañía, supervisión técnica, salarios, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales (French, 1991, p.110).

Herzberg (en French, 1991, p.109) realizó diversas investigaciones en donde encontró los factores que mayor calificaron para la satisfacción en el trabajo, los cuales son: Seguridad, interés en el trabajo, oportunidad de avance, apreciación del supervisor, la compañía y la administración, aspectos intrínsecos del trabajo (excluyendo facilidad): salarios, supervisión (incluyendo consideración, justicia, estimulación), aspectos sociales en el trabajo, consideraciones del trabajo (excluyendo horarios), comunicación, horario, facilidad y beneficios, los logros y el reconocimiento de los mismo, el trabajo mismo, La responsabilidad, y el avance.

El salario, es uno de los factores que también se considera como un factor que aumenta la satisfacción, a pesar de que es considerado como un factor de higiene (French, 1991, p.109).

Según la teoría de la Instrumentalidad sugiere que el pago es el factor más importante para la satisfacción de los empleados (French, 1991, p.109).

Por otro lado, Lawer (en French, 1991), concluye que el pago es el tercer factor que califica alto en la satisfacción, ya que tiende a satisfacer una gran variedad de necesidades (p.109).

Blum y Naylor (1997) dividen las actitudes que tienen los empleados acerca de la satisfacción en dos grandes grupos, el primero de ellos son los factores del trabajo mismo, y el otro grupo tiene que ver con características propias de la persona y las relaciones de grupo. Ambos grupos de factores contribuyen a la satisfacción en el trabajo.

Factores específicos del trabajo:

- Salarios.
- Supervisión.
- Constancia del empleo.
- Condiciones de trabajo.
- Oportunidades de ascenso.
- Reconocimiento de la capacidad.
- Evaluación justa del trabajo.
- Relaciones sociales del empleo.
- Resolución rápida de los motivos de queja.
- Tratamiento justo por los patrones.

Características propias de la persona y las relaciones de grupo:

- Edad.
- Salud.
- Temperamento.
- Sus deseos.
- Posición social.
- Sus recreaciones.
- Sus actividades en organizaciones laborales, políticas o sociales.

Hopock (1935, en Blum y Naylor, 1977) propone los factores que contribuyen a la satisfacción laboral (p.530):

- El modo en que reacciona el individuo ante las situaciones desagradables.
- La facilidad con que se ajustan a otras personas.
- Su posición relativa en el grupo social u económico con el que se identifican.
- La naturaleza del trabajo, en relación a las capacidades, los intereses y la preparación del trabajador.
- La seguridad.
- La lealtad.

3.6 Dimensiones de la Satisfacción Laboral.

Bruggemann (1974, en Guillén, 2000) presenta seis formas distintas en que las personas pueden presentar satisfacción laboral, las cuales son:

- Progresiva: Cada vez se tiene más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones.
- Estabilizada: Cada vez se tiene más satisfacción, pero el nivel de aspiraciones de mantiene.

- Resignada: Las personas tienen insatisfacción laboral y reduce el nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
- Constructiva: Las personas tienen insatisfacción pero mantienen el nivel de aspiraciones y buscan alternativas para solucionar y dominar la situación aumentando la tolerancia a la frustración.
- Fija: Tienen insatisfacción, mantienen el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la situación.
- Pseudo-satisfacción: Tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o lo niega.

Locke (1976, en Guillén, 2000, p.197) identificó nueve dimensiones de la satisfacción laboral:

- Satisfacción en el trabajo en sí mismo.
- Satisfacción con el salario.
- Satisfacción con las promociones.
- Satisfacción con el rendimiento de los demás.
- Satisfacción con los beneficios.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo.
- Satisfacción con la supervisión.
- Satisfacción con los compañeros.
- Satisfacción con la empresa y la dirección.

Peiró (1984, en Guillén, 2000, p.197) agrupa dichas dimensiones en dos grandes grupos:

- Eventos o condiciones que causan la satisfacción *laboral*: Estas condiciones son intrínsecas al trabajo e incluye las primeras seis dimensiones propuestas por Locke (1976).

- Agentes de la Satisfacción laboral: Dichos agentes hacen posible la existencia de los eventos del punto anterior, en este grupo se incluyen las últimas tres dimensiones propuestas por Locke (1976).

Gibson et al (2006) establecen cinco dimensiones asociadas a la satisfacción laboral (p.108):

- Paga: La cantidad recibida y la equidad del pago percibida.
- Puesto: Grado en que las tareas laborales son consideradas interesantes y proporcionan oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: La disposición de ocasiones para avanzar.
- Supervisión: Las capacidades del supervisor para demostrar interés y preocupación por los empleados.
- Compañeros de trabajo: Grado en que los compañeros de trabajo son amigables, competentes y cooperadores.

3.7 Medición de la satisfacción en el trabajo.

Amóros (2000) explica dos métodos para la medición de la satisfacción en el trabajo. La escala Global única y Calificación de la suma.

- Escala global única: consiste en medir a los individuos, que respondan una pregunta cómo qué tanto se encuentra satisfecho con su trabajo, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.
- Calificación de la suma: este es el método más complejo, pues identifica los elementos claves en un determinado trabajo y cuestiona a los empleados, sobre sus sentimientos hacia cada uno de ellos. Los factores incluidos por lo general son su salario actual, oportunidades para ascender en la organización, entre otros, estos se estiman sobre la escala estandarizada, para luego proceder a sumar para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo. (Amorós, 2000)

Estos dos métodos son retomados también por Robbins (1999) que consideran que la medición de la satisfacción de un empleado se realiza con dos métodos. La evaluación que hace un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho se siente con su trabajo es la suma compleja de varios elementos discretos. Los dos métodos más conocidos para medir la satisfacción laboral son la calificación única general y la calificación sumada, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza.

Sui (2000) midió la Satisfacción laboral con un Instrumento elaborado por Cooper and Williams, dicho instrumento mide que tan satisfecho se siente el empleado en su trabajo, también aplicaron otro instrumento elaborado por los mismo autores Cooper and Williams y que miden que tan satisfecha se encuentra la empresa con el empleado. La sumatoria de ambos instrumentos fueron tomadas como medidas de satisfacción, dichos instrumentos fueron utilizados por que se encuentran validados con población china. En cambio el absentismo se midió con auto-reportes de ausencia de los empleados, en términos del número de días de ausencia en los últimos doce meses.

En el estudio realizado por Torres et al., (2007), la evaluación de la satisfacción laboral incluyó siete factores: (I)- condiciones físicas (II)-beneficios laborales (III)-políticas administrativas (IV)-relaciones sociales (V)-desarrollo personal (VI)-desempeño de tareas (VII)-relación con la autoridad.

Para medir las cinco dimensiones propuestas por Gibson et al (2006) utilizaron el índice de descripciones del puesto, dicho índice mide la satisfacción de una persona en facetas específicas del puesto (p.109).

3.8 Importancia de la satisfacción.

Las consecuencias que puede tener no conocer que tan satisfechos están los empleados tienen que ver con las consecuencias que trae consigo empleados insatisfechos (Blum y Naylor, 1977, p.524).

Al conocer los factores que influyen en la insatisfacción de los empleados contribuyen al mejoramiento de los procedimientos dentro de la empresa (Blum y Naylor, 1977, p.524).

En el caso de las empresas de producción se pueden beneficiar materialmente, al tener empleados satisfechos aumenta la productividad de estos (Blum y Naylor, 1977, p.524).

Capítulo 4. Metodología.

4.1. Planteamiento del problema.

El clima organizacional así como la satisfacción laboral están constituidos por una serie de factores, los cuales en diversas investigaciones se ha demostrado que influyen en el comportamiento de los empleados. Dichas investigaciones concluyen que los factores de clima organizacional y factores de la satisfacción laboral se encuentran relacionados.

Es de suma importancia conocer cuál es la percepción que tiene los empleados del clima en su organización, ya que se identifican aquellos factores que influyen de manera positiva en el comportamiento de los empleados y que por lo tanto, contribuyen a que se sientan satisfechos en su trabajo.

La presente investigación se llevó a cabo en una muestra de empleados del Gobierno Federal. La información resultante, puede tener gran relevancia para la dependencia, ya que no sólo se podrá determinar cómo perciben los empleados el clima dentro de la organización y si, se sienten o no satisfechos, sino que también, se podrá determinar aquellos factores sobre los cuales prestar especial atención y trabajar en planes de acción para mejorarlos. Al asegurarnos que los empleados perciben un clima positivo y si se asegura que se sientan satisfechos en su trabajo, tendrá como consecuencia una alta productividad, motivación, innovación.

Por todo lo anterior, se considera importante determinar si existe relación estadísticamente significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral en una muestra de empleados del Gobierno Federal.

4.2. Pregunta de investigación.

1.- ¿Cuál es la relación que existe entre los factores de Clima Organizacional y variables socio demográficas en una muestra de empleados del Gobierno Federal?

2.- ¿Cuál es la relación que existe entre los factores de satisfacción laboral y variables socio demográficas en una muestra de empleados del Gobierno Federal?

4.3. Objetivo de la Investigación.

Objetivo General:

- Determinar la relación estadísticamente significativa, que existe entre los factores de Clima Organizacional y factores de Satisfacción laboral en una muestra de empleados del Gobierno Federal.

Objetivos Específicos:

- Determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre Clima Organizacional y Satisfacción laboral en una muestra de empleados del Gobierno Federal.
- Determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre los factores de Clima Organizacional con las variables socio demográficas en una muestra de empleados del Gobierno Federal.
- Determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre los factores de Satisfacción laboral con las variables socio demográficas en una muestra de empleados del Gobierno Federal.

4.4 Justificación.

Las organizaciones que realizan investigaciones en su personal, comúnmente lo hacen con el objetivo de identificar áreas de mejora para posteriormente implementar un plan de acción y corregir estas deficiencias. Por otra parte, también se pueden identificar y mantener aquellos factores que influyen de manera positiva en el comportamiento de los empleados y que dan como resultado una organización más productiva y competitiva.

Una de las ventajas competitivas con más auge hoy en día son los empleados de una organización. Todos los empleados contribuyen de alguna forma en el logro de los objetivos que la dirección establece.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a nuevos y mayores desafíos, es por ello que el recurso humano se ha vuelto fundamental para el logro de los objetivos institucionales. Debido a esto se ha vuelto fundamental que los directivos conozcan cómo perciben sus trabajadores su situación laboral, con el objetivo de tomar medidas sobre los diferentes factores y obtener así mayor satisfacción, rendimiento y calidad en lo que realizan (González y Parera. 2005).

Conocer como perciben los empleados el Clima Organizacional dentro de su empresa es importante ya que se identifican aquellos factores que influyen de manera positiva en el comportamiento de los mismos y que por lo tanto contribuyen a un mejor desempeño, una mejor motivación, productividad y a tener empleados satisfechos.

La forma en que el empleado percibe tanto el Clima Organizacional como la Satisfacción Laboral en su área de trabajo, determina la forma que este se va a comportar dentro de la organización, mantener un clima positivo dentro de la organización permite a los empleados estar satisfechos con su trabajo, y hace más eficiente el recurso más importante de la empresa: los empleados. Este resultado se ve reflejado en la disminución de los problemas de baja producción, ausentismo, falta de comunicación, falta de innovación e insatisfacción.

Por todo lo anterior, la presente investigación tiene como propósito determinar cómo perciben el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral los empleados en relación con las variables sociodemográficas. La importancia está en la obtención de información, a partir de ella, las empresas podrán determinar planes de acción para mejorar la percepción de los empleados, así como mantener y fortalecer los factores que contribuyen a una percepción positiva.

4.5. Hipótesis.

HO₁: No existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral.

HI₁: Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral.

HO₂: No existe una relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y variables socio demográficas.

HI₂: Existe una relación estadísticamente significativa entre satisfacción laboral y variables socio demográficas.

HO₃: No existe una relación estadísticamente significativa entre el clima laboral y variables socio demográficas.

HI₃: Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima laboral y variables socio demográficas.

4.6. Variables.

- Variable dependiente:

Clima laboral.

- Variable Independiente:

Satisfacción laboral.

- Variables Clasificadoras.

Variables socio demográficas:

- Edad.
- Sexo.
- Antigüedad en puesto.
- Antigüedad en organización.
- Escolaridad.
- Ingreso mensual.
- Nivel jerárquico.
- Estado civil.
- Número de hijos.
- Personal a su cargo.
- Años de experiencia.
- Horas de trabajo.
- Ascensos.

4.6.1. Definición conceptual.

- Clima laboral: Es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajo-entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización el trabajo y el ambiente). Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización. (Patlán, 2013).

- Satisfacción laboral: La satisfacción es definida como “una actitud favorable o desfavorable que los empleados mantienen respecto a su trabajo”. Dichas actitudes son resultado de factores tanto del trabajo en si mismo como de características personales (Werther y Davis, en Eslava, 1990).
- Variables socio demográficas:

Edad: Periodo de tiempo, desde el nacimiento al día de hoy, en que una persona ha vivido, de mide en número de años.

Sexo: Carácter orgánico de los seres humanos por el cual pueden ser hombre o mujer.

Antigüedad en el puesto: Tiempo transcurrido en que una persona ha permanecido en un mismo puesto.

Antigüedad en la organización: Tiempo transcurrido en que una persona ha permanecido en la organización.

Escolaridad: Ultimo de grado de estudio concluidos.

Ingreso mensual: remuneración económica otorgada por el trabajo realizado.

Nivel jerárquico: Nivel del puesto que ocupa el empleado dentro de la organización.

Estado civil: Condición civil en que se encuentra el empleado.

Número de hijos: Cantidad de hijos que tiene el empleado.

Personal a su cargo: Cantidad de personas a las que le dependen de su puesto.

Experiencia: Tiempo que una persona tiene de experiencia laboral.

Horas de trabajo: Número de horas que una persona dedica a su trabajo.

Ascensos: Número de movimientos jerárquicos ascendentes a tenido la persona en la organización.

4.6.2. Definición operacional.

- Satisfacción laboral: Puntaje global obtenido por los empleados evaluados en la Escala de Satisfacción Laboral de García y García, B. (1985) en la adaptación de López (1999) y puntajes obtenidos en cada sub escala del instrumento.
- Clima laboral: Puntaje global obtenido por los empleados evaluados en el instrumento de Clima Organizacional elaborado por Gómez y Vicario (2008) y puntajes obtenidos en cada sub escala del instrumento.
- Variables socio demográficas: Respuesta a la pregunta de las variable sociodemográficas que se incluye en el instrumento de medición.

Edad.

Sexo.

Antigüedad en puesto.

Antigüedad en la organización.

Escolaridad.

Ingreso mensual.

Nivel jerárquico.

Estado civil.

Número de hijos.

Tiene personal a su cargo.

Años de experiencia.

Horas de trabajo.

Ascensos.

4.7 Participantes o sujetos.

La muestra estuvo constituida por empleados de dependencia del Gobierno Federal. Como criterios de inclusión se consideraron a todos los empleados que estuvieran laborando en la Institución a la hora de la aplicación y que tuvieran como mínimo tres meses de antigüedad en la organización.

4.8 Muestreo.

Se realizó un muestreo no probabilístico, de tipo intencional. (Accidental no estratificado).

La muestra se conformó por 200 empleados del Gobierno Federal de dos dependencias de gobierno, 100 del sector de la educación y 100 del sector de telecomunicaciones.

4.9 Escenario.

Se realizó la investigación con empleados de dependencias de Gobierno Federal ubicada en la Ciudad de México. Los Instrumentos se aplicaron a los empleados de manera individual en su centro de trabajo.

4.10 Tipo de investigación.

El tipo de investigación corresponde a una investigación Descriptivo Correlacional, el cual consiste en un diseño de investigación basado en una descripción, interpretación y correlación entre variables de la unidad de análisis que se esté por investigar (Kerlinger y Lee, 2002).

Se considera, también una investigación trasversal descriptivo, ya que se pretende comprobar que existe una relación entre variables y se recogen datos en un mismo momento.

4.11 Diseño.

El diseño de investigación se considera no experimental, ya que es una investigación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes, por lo que la manifestación de dichas variables ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables (Kerlinger y Lee, 2002).

4.12 Materiales.

Cuestionario impreso para cada uno de los empleados.

Lápices y gomas, suficientes para cada empleado.

4.13 Instrumento.

Satisfacción Laboral. Se utilizó el instrumento que López (1999) propone, el cual fue adaptado del instrumento de Satisfacción Laboral elaborado por García y García, B. (1985). El instrumento está compuesto por 20 reactivos y está conformado por una escala tipo likert que va desde 5: completamente de acuerdo a 1: completamente en desacuerdo, (Anexo 1), la escala determina cuatro factores de la satisfacción laboral los cuales son:

- Factor 1. Las oportunidades de promoción: Se refiere a que tan satisfechos se sienten los sujetos con las oportunidades para ascender en su trabajo.
- Factor 2. El jefe: Se refiere a lo agradable que resultan las relaciones del sujeto con sus superiores.
- Factor 3. Los compañeros de trabajo: Se refiere a qué tan agradable le resulta al sujeto las relaciones que establece con sus compañeros de trabajo.
- Factor 4 .Trabajo mismo: Relacionada con lo interesante o atractivo que resultan las actividades propias del trabajo que debe realizar el sujeto.

El instrumento presentó una consistencia interna de 0.98 la cual fue reportada por López (1999) en su investigación. Razón por la que se decidió utilizar el instrumento en esta investigación.

En esta investigación se determinó la consistencia interna del instrumento de Satisfacción laboral, obtenido un Alfa de Cronbach total de 0.919. También se determinó la consistencia interna de cada uno de los factor, teniendo como resultado lo siguiente: F1 Promociones ($\alpha= 0.85$), F2 Relación con el jefe ($\alpha= 0.91$), F3 Relación con los compañeros ($\alpha= 0.71$), y F4 Trabajo en sí mismo ($\alpha= 0.71$). En la tabla 10 se muestra los reactivos que componen cada factor, el alfa obtenida por factor así como los reactivos eliminados.

Tabla 10. Consistencia interna del instrumento de Satisfacción laboral.

| Factor | Reactivos | Total | Alfa de Cronbach | Reactivos Eliminados |
|---------------------------------|------------------------|-------|------------------|----------------------|
| F1. Promociones | 4,10,15,25 | 4 | 0.85 | 0 |
| F2. Relación con el jefe | 3,9,14,18,21, 23,24 | 7 | 0.912 | 0 |
| F3. Relación con los compañeros | 2,8,13,20 | 3 | 0.719 | 1(13) |
| F4. Trabajo en sí mismo | 1,7,12,16 | 3 | 0.719 | 1(12) |
| Total | 20 | 17 | 0.919 | 2 |

Clima Organizacional. Se utilizó la versión corta de la Escala de Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) la cual fue validada por Patlán (2013). Dicha escala fue elaborado por Gómez y Vicario (2008) para población mexicana, en la versión corta, se mide el clima organizacional en tres niveles de análisis:

- Sistema individual: Está integrado por las percepciones inmediatas del sujeto sobre su entorno.
- Sistema interpersonal: Conformado por la percepción de las interacciones que surgen con los compañeros de trabajo, en los que existe una dinámica eminentemente social.
- Sistema organizacional: Intervienen toda la serie de lineamientos organizacionales.

La versión utilizada es la versión corta que mide 8 factores y esta está conformada por 29 reactivos, el instrumento está integrado en frases y los participantes contestan en una escala tipo likert con una puntuación que va de 5: nunca a 1: siempre (Anexo 2), los factores que conforman la escala son: F1. Autonomía en el trabajo, F2. Beneficios y Recompensas, F3. Consideración, F4 Liderazgo, F.5Motivación y esfuerzo, F6. Relaciones sociales entre los miembros de la organización, F7. Satisfacción de los trabajadores y F8.Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo (Patlán, 2013).

F1. Autonomía en el trabajo: Se define como el grado en que los trabajadores pueden sentirse independientemente en su trabajo y si consideran que tiene la libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades de trabajo.

F2.Beneficios y recompensas: Entendido como el grado en que los trabajadores perciben que la empresa busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incrementos de salario, vacaciones, incentivos, bonos y demás premiso que buscan hacer sentir satisfecho al empleado, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo.

F3.Consideración: Se refiere al grado en que el jefe otorga apoyo a los empleados, se dirige y comunica bajo el respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato de la manera más humana posible.

F4.Liderazgo: Se refiere al manejo inteligente, responsable y alentador de la empresa por parte de los superiores y la manera en cómo la capacidad de tomar decisiones y el don de mando de éstos influye en el desarrollo de las actividades de los empleados.

F5. Motivación y esfuerzo: Se refiere al grado en que los trabajadores son alentados por la empresa y las condiciones que hacen que los empleados trabajen intensamente, esto se refleja en que el trabajador se siente responsable de realizar sus tareas laborales, se siente comprometido con su trabajo y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo.

F6.Relaciones sociales entre los miembros de la organización: Grado en que los trabajadores perciben el trabajo de sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.

F7.Satisfacción de los trabajadores: Se refiere a la manera en que son reconocidos los empleados y si estos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos propuestos, y esto se da como resultado de los esfuerzos de la empresa para lograr un ambiente agradable y saludable.

F8. Unión y Apoyo entre los compañeros de trabajo: Grado de comunicación, compromiso e integración que existen entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.

El instrumento presentó una consistencia interna de 0.925 la cual fue reportada por Patlán (2013) en su investigación. Razón por la que se decidió utilizar el instrumento para este estudio.

En esta investigación se determinó la consistencia interna del instrumento de Clima Organizacional obtenido un Alfa de Cronbach total de 0.941. A mismo se determinó la consistencia interna de cada factor teniendo como resultado lo siguiente: F1. Autonomía en el trabajo ($\alpha= 0.71$), F2. Beneficios y recompensas ($\alpha= 0.83$), F3.Consideración de directivos ($\alpha= 0.86$), F4. Liderazgo de directivos ($\alpha= 0.79$), F5. Motivación y esfuerzo ($\alpha= 0.81$), F6. Relaciones sociales ($\alpha= 0,81$), F7. Satisfacción de los trabajadores ($\alpha= 0.84$), F8. Unión y apoyo entre compañeros ($\alpha= 0.77$).

En la tabla 11 se muestra los reactivos que componen cada factor, el alfa obtenida por factor, así como los reactivos eliminados.

Tabla 11. Consistencia interna del instrumento de Clima organizacional.

| Factor | Reactivos | Total | Alfa de Cronbach | Reactivos Eliminados |
|-------------------------------------|--------------|-------|------------------|----------------------|
| F1 Autonomía en el trabajo | 9,14,19 | 2 | 0.725 | 1(19) |
| F2 Beneficios y recompensas | 6,30,47,48 | 4 | 0.839 | 0 |
| F3 Consideración de directivos | 2,8,27,34,50 | 5 | 0.865 | 0 |
| F4 Liderazgo de directivos | 25,33,46 | 2 | 0.799 | 1(33) |
| F5 Motivación y esfuerzo | 18,23,40 | 3 | 0.812 | 0 |
| F6 Relaciones sociales | 32,43,45 | 3 | 0.818 | 0 |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | 13,24,26,31 | 4 | 0.846 | 0 |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | 1,16,38,49 | 3 | 0.774 | 1(1) |
| Total | 29 | 26 | 0.941 | 3 |

4.14 Procedimiento.

Los pasos que se llevaron a cabo para la realización de esta investigación son los siguientes:

- Se propuso el diagnóstico del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en dos dependencias del Gobierno Federal resaltando la importancia y beneficios del resultado de esta investigación.
- Al tener el proyecto autorizado, se pidió autorización a cada dependencia para la aplicación de los instrumentos.
- Se concretaron las citas con la autoridad competente para definir el día hora y lugar de la aplicación.
- Se repartieron los cuestionarios a cada empleado proporcionándoles lápiz. Se le pidió a cada empleado que contestaran las preguntas de acuerdo a las instrucciones contenidas en el cuestionario, indicándoles que si tienen alguna duda pueden preguntar. Se hizo énfasis en el anonimato de las respuestas proporcionadas.
- Una vez aplicados todos los cuestionarios a todos los empleados, se procedió a la calificación del instrumento. Posteriormente se realizó el análisis estadístico correspondiente.

4.15 Análisis de datos.

Los instrumentos son de auto aplicación utilizados con el objetivo de medir la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral. Cada instrumento están contruidos por items en una escala tipo likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, de esta forma el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones (Hernández Sampieri, et al. 2001, en Castillo Lengua y Perez, 2011).

- Todo el procedimiento estadístico se realizó mediante el paquete estadístico llamado Paquete Estadístico de las Ciencias Sociales (SPSS) versión 19.
- Para las variables socio demográficas se realizó un análisis estadístico, con el objetivo de conocer la distribución de la muestra en dichas variables, por medio del cálculo de frecuencias y porcentajes.
- Se estimó una Alpha de Cronbach para evaluar la confiabilidad de ambos instrumentos aplicados.
- Se realizó un análisis de correlaciones con la estimación de la Correlación de Pearson con el objetivo de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, determinando así el grado de asociación de las variables.
- Se utilizaron las pruebas estadísticas ANOVA y t de Student, para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables socio demográficas y los instrumentos de Clima Laboral y Satisfacción Laboral.
- Finalmente se realizó la interpretación de los datos obtenidos a través del análisis estadístico.

Capítulo 5. Resultados.

5.1 Estadísticas descriptivas de la muestra.

A continuación se presentan las estadísticas descriptivas de las variables socio demográficas de la muestra, la cual se conformó por 200 empleados del Gobierno Federal. El análisis se realizó considerando las variables siguientes: sexo, edad, antigüedad en el puesto, antigüedad en la organización, escolaridad, ingreso mensual, nivel jerárquico, estado civil, número de hijos y personal a cargo, experiencia, horas de trabajo y ascensos.

Sexo.

La figura 5 muestra de manera gráfica cómo está distribuida la muestra en cuanto a sexo. El 53% pertenecen al sexo masculino (99 empleados) y el 47% pertenecen al sexo femenino (87 empleados).

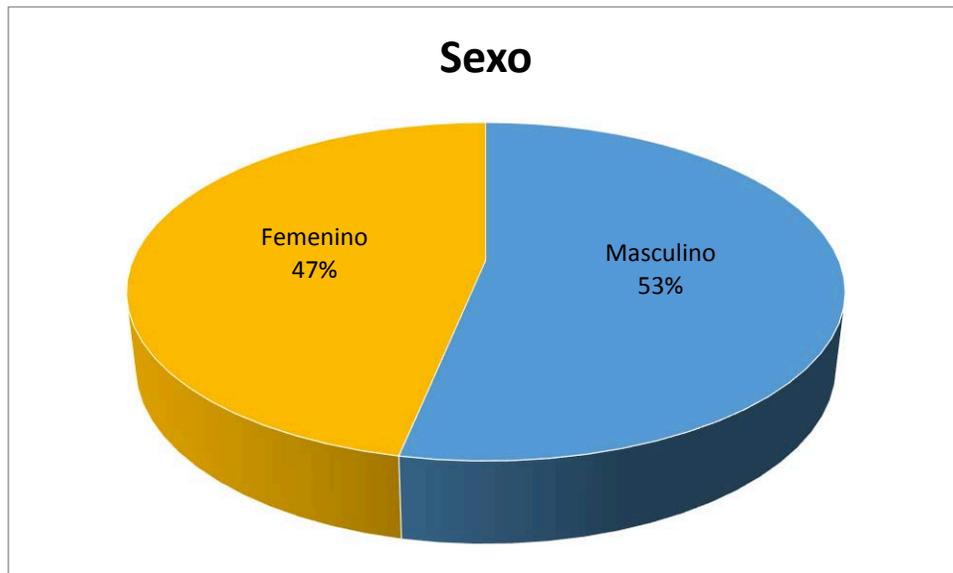


Figura 5. Distribución de la muestra según el sexo.

Edad.

La muestra está distribuida según los rangos de edades. Las edad oscilan un 37.6% de 33 a 44 años, el 26.5% de 45 a 55 años, un 26% de 23 a 33 años y solo el 9.9% tiene un rango de edad de 56 a 66 años. La figura 6 muestra de manera gráfica los rangos de edades.

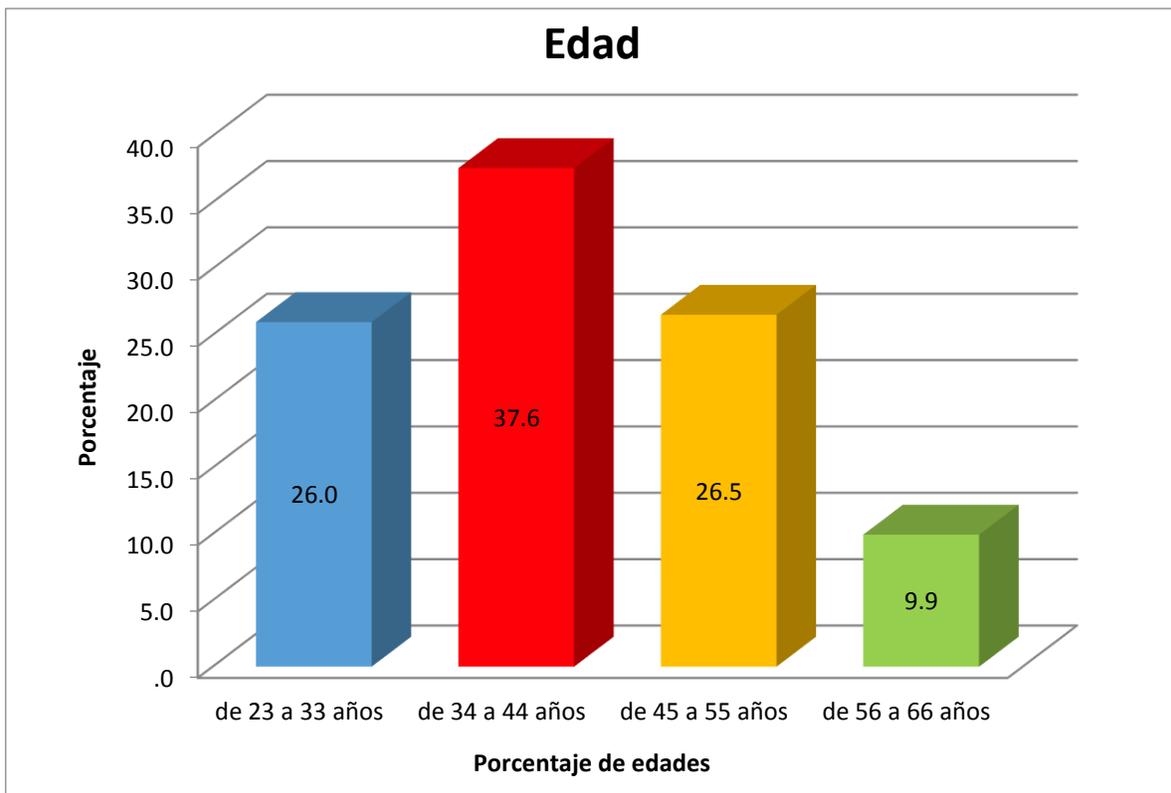


Figura 6. Distribución de la muestra según la edad.

Escolaridad.

En la figura 7 observamos gráficamente la escolaridad de la muestra. Se puede ver que el porcentaje más alto de escolaridad es de Licenciatura con un 48%, seguido de empleados con carrera técnica con un 19%, bachillerato con un 15%, el 10% de los empleados solo cuentan con estudio de educación básica, primaria y secundaria, y finalmente el 8% de los empleados cuentan con estudios de maestría.

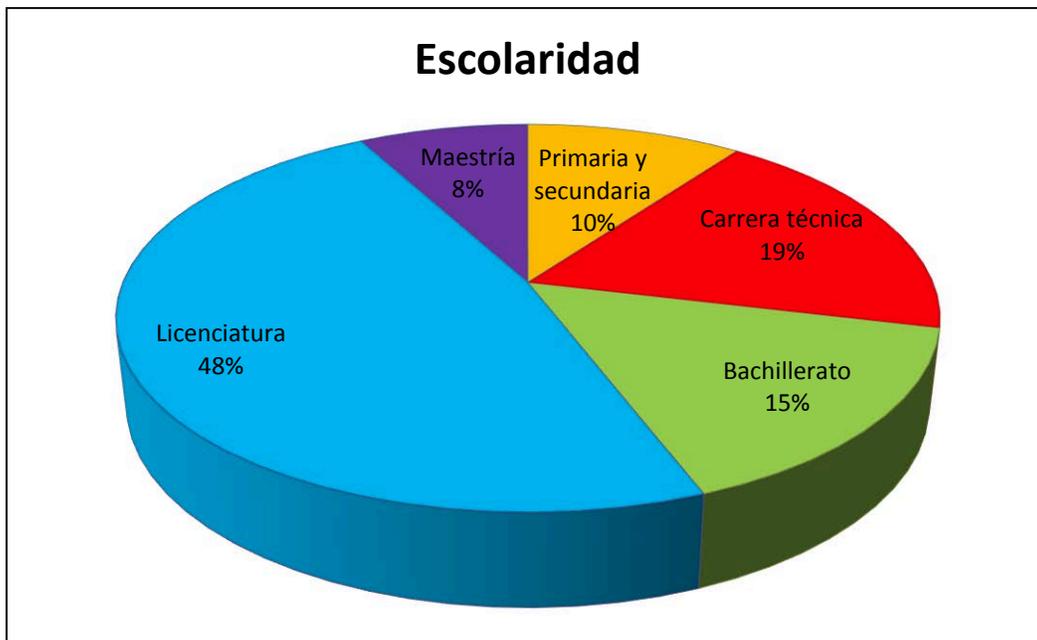


Figura 7. Distribución de la muestra según Escolaridad.

Ingreso mensual.

La muestra se conforma de 31 empleados del gobierno federal que representa el 33.5 % de la muestra que tiene un rango de sueldo de \$5, 001 a \$10, 000, seguido del 21.4% con un rango de sueldo de \$0 a \$5, 000, el 16% de la muestra tiene un sueldo en promedio de \$15, 001 a \$20, 000, 13% de \$10, 001 a \$15, 000, 5% de \$20, 001 a \$25, 000 y solo un 9.8% tiene un ingreso mensual de más de \$25, 000.

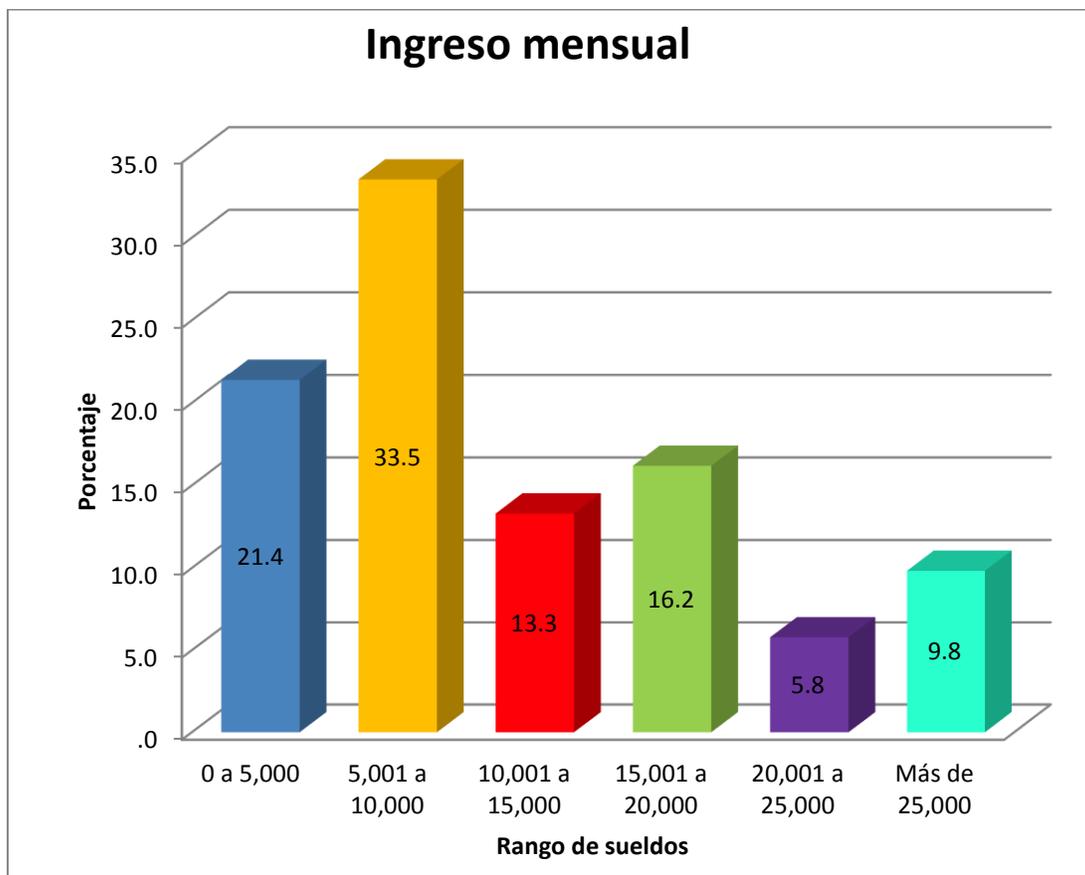


Figura 8. Distribución de la muestra según ingreso mensual.

Estado civil.

La figura 9 representa la distribución en cuanto a su estado civil. En la grafica podemos ver que el 42% de la muestra de los empleados del Gobierno Federal son casados, seguido de los empleados que están solteros con un 37%, el 9% están divorciados, y 9% se encuentra en unión libre, finalmente, solo el 3% está divorciado.

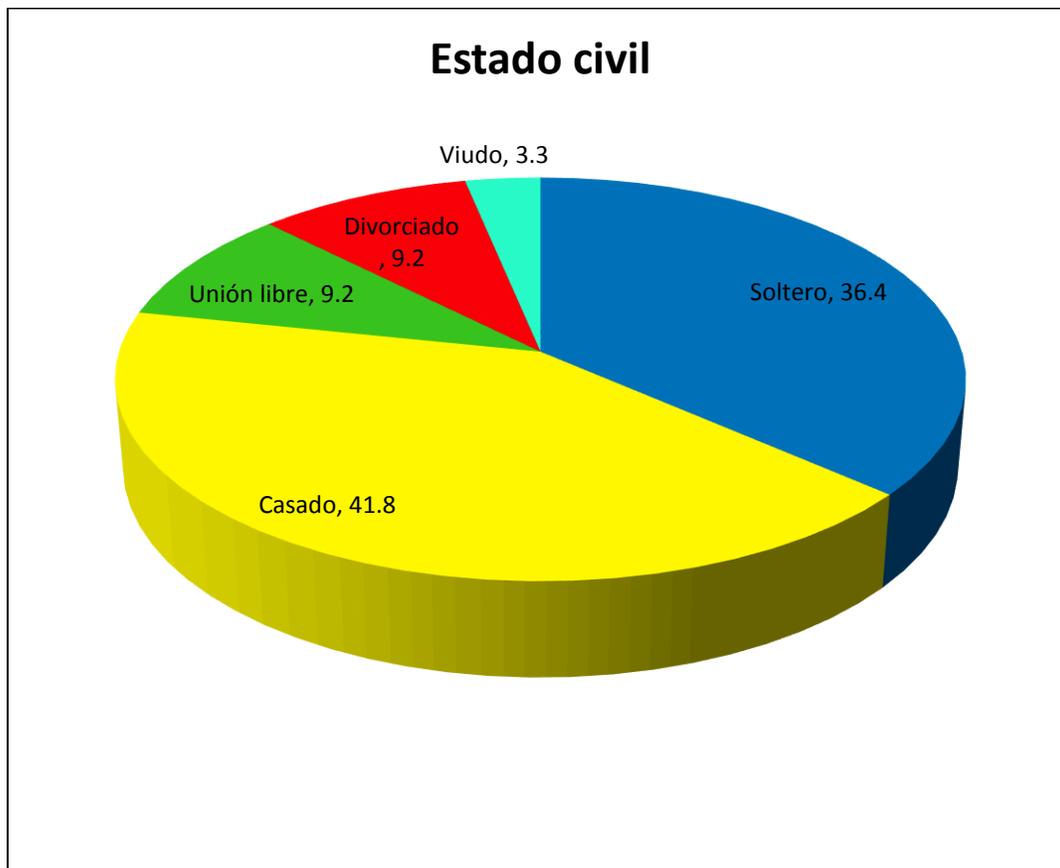


Figura 9. Distribución de la muestra según estado civil.

Número de hijos.

En la figura 10 se muestra gráficamente el número de hijos que tiene la muestra de empleados del gobierno federal. Podemos observar que el 52% de los empleados tiene de uno a dos hijos, el 34% no tiene hijos y solo el 14% tiene de 3 a 5 hijos.



Figura 10. Distribución de la muestra según el número de hijos.

Personal a su cargo.

De la muestra de empleados del gobierno federal el 79% no tiene personal a cargo, el 21% reporto tener ninguna persona a su cargo, de los cuales el 16% tiene de 1 a 5 personas a cargo y el 5% 6 o más personas a su cargo. En la figura 11 podemos observar estos datos gráficamente.

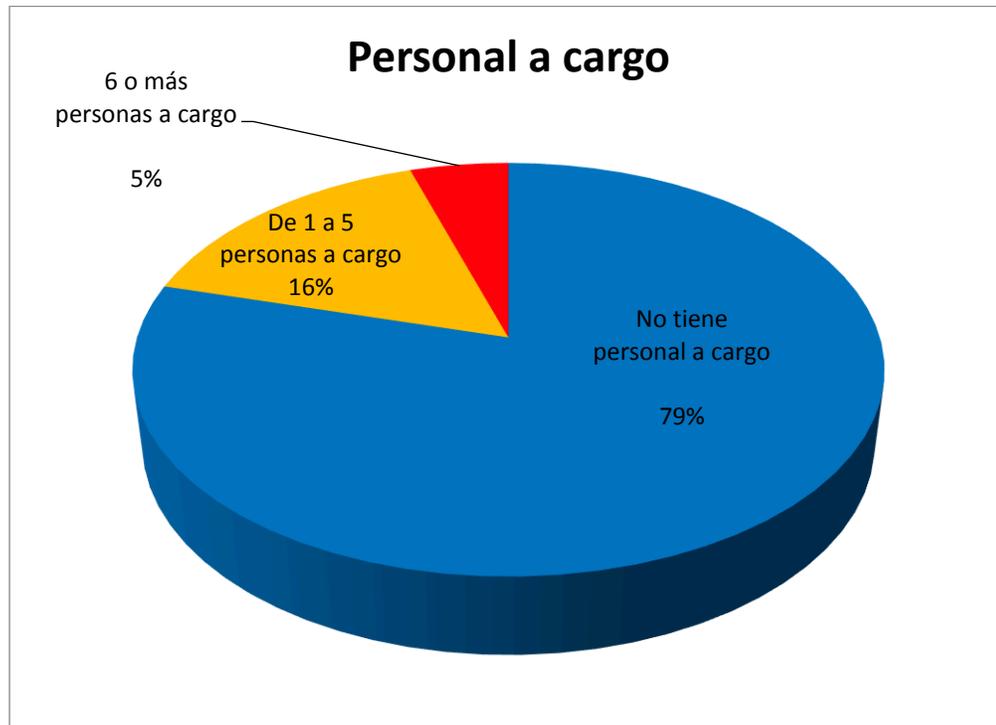


Figura 11. Distribución de la muestra según el número de personal a cargo.

Nivel jerárquico.

En la figura 12 podemos observar la distribución del nivel jerárquico de la muestra de los empleados del gobierno. El porcentaje más alto lo ocupan los puestos operativos con un 73.8%, seguido de los mandos medios con un 14.8% y finalmente los puestos Directivos con un 11.5%.

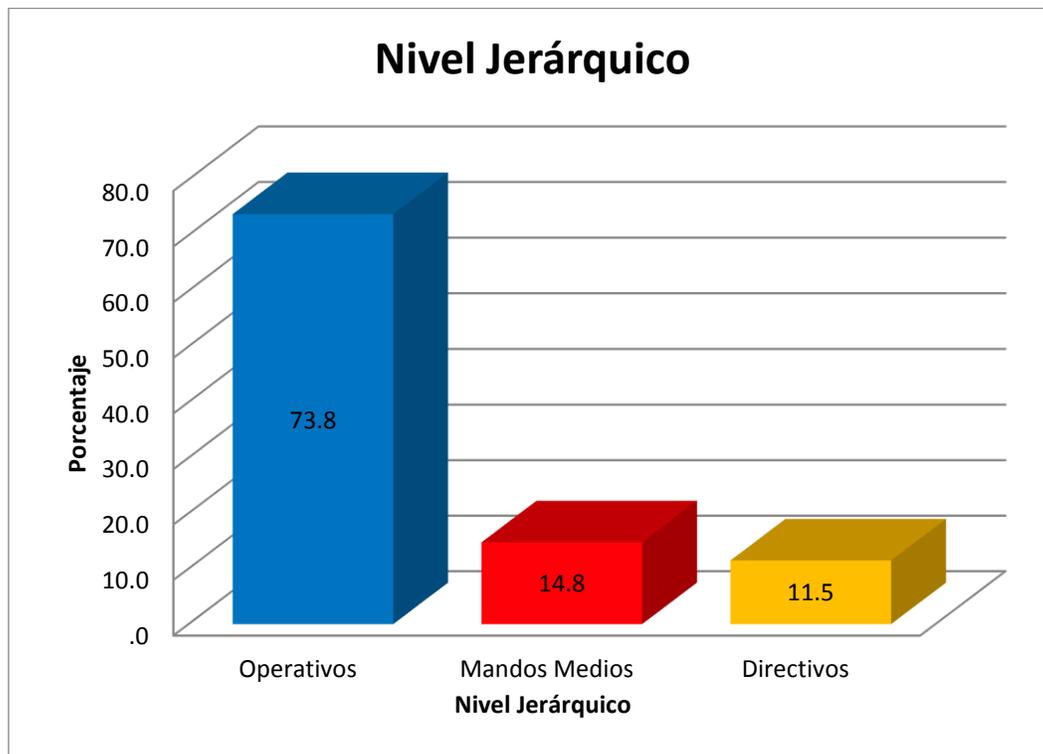


Figura 12. Distribución de la muestra según el número de personal a cargo.

Experiencia.

El 32.4% de la muestra de los empleados del gobierno federal tienen una experiencia no mayor a 10 años, el 31.8% tiene de 11 a 20 años de experiencia, el 27.7% tiene una experiencia de 21 años a 30 años y solo el 8.1% tiene una experiencia de 31 años a 45 años. En la figura 13 podemos observar la distribución gráficamente.

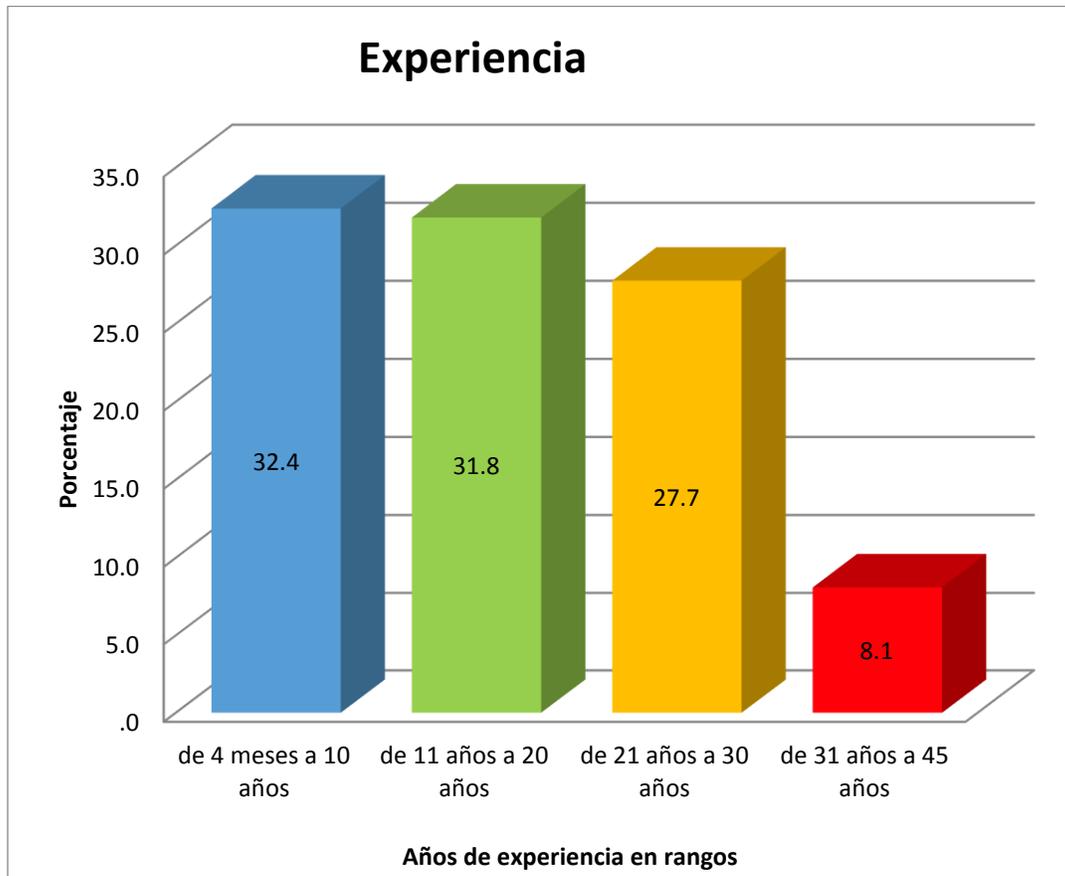


Figura 13. Distribución de la muestra según los años de experiencia.

Horas de trabajo al día.

El mayor porcentaje, (63%), de empleados del gobierno que conforman la muestra tienen jornadas laborales de 4 a 8 horas al día, un 24% su jornada de trabajo va de 9 horas a 10 horas de trabajo, finalmente solo el 13% mantiene jornadas laborales del 11 a 13 horas al día. La figura 14 muestra la distribución de las horas de trabajo al día que sostienen los empleados.



Figura 14. Distribución de la muestra según los años de experiencia.

Número de ascensos.

De los empleados del gobierno federal que conforman la muestra, el 85% al 85% no ha tenido ascensos, el 15 % que si reporto tener algún ascenso, 11% de ellos ha tenido de 1 a 2 ascensos y el 4% 3 o más ascensos. La distribución se puede observar en la figura 15.

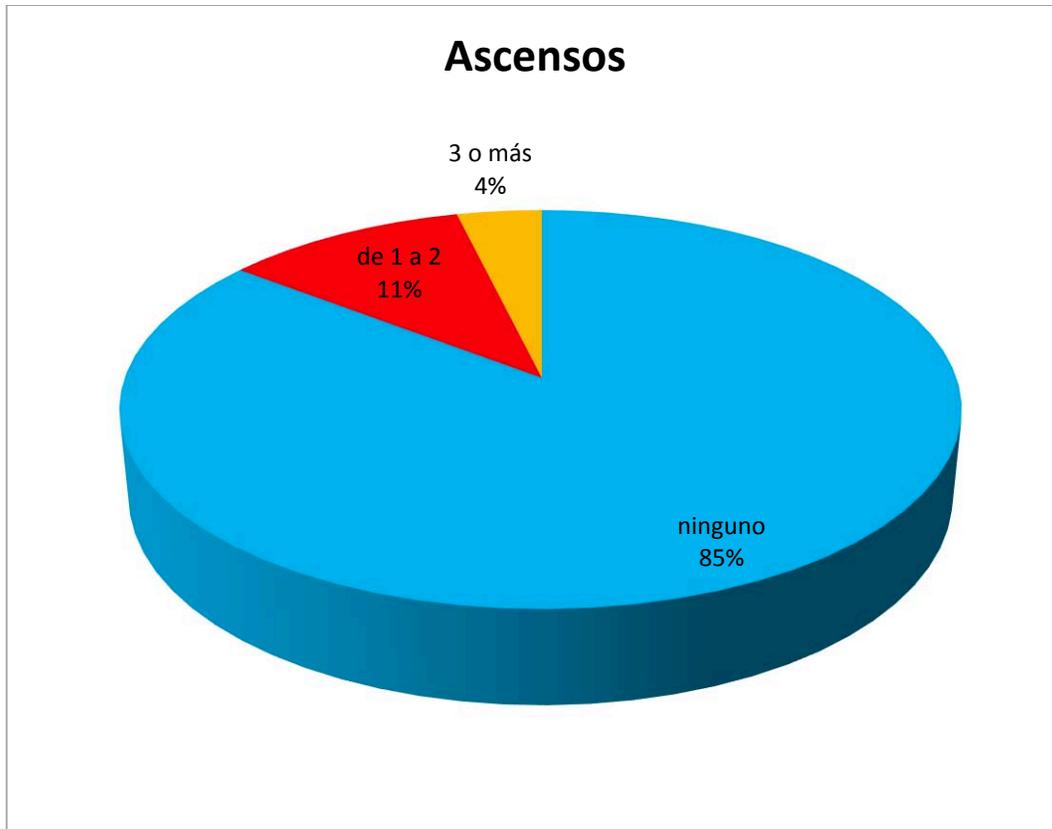


Figura 15. Distribución de la muestra según los años de experiencia.

Antigüedad en puesto.

La mayoría de los empleados del gobierno federal mantiene una antigüedad de 1 año 3 meses a 5 años obteniendo un porcentaje de 29.8% de la muestra, seguido de un 26.8% que tiene un antigüedad de no más de un año, los empleados con mayor antigüedad en el puesto solo es un 14.9% de la muestra, el 12.5% tiene una antigüedad de 11 a 15 años, 8.9% de la muestra reporta una antigüedad de 16 a 20 años y solo el 7.1% tiene una antigüedad de 6 a 10 años. La figura 16 muestra gráficamente esta distribución.

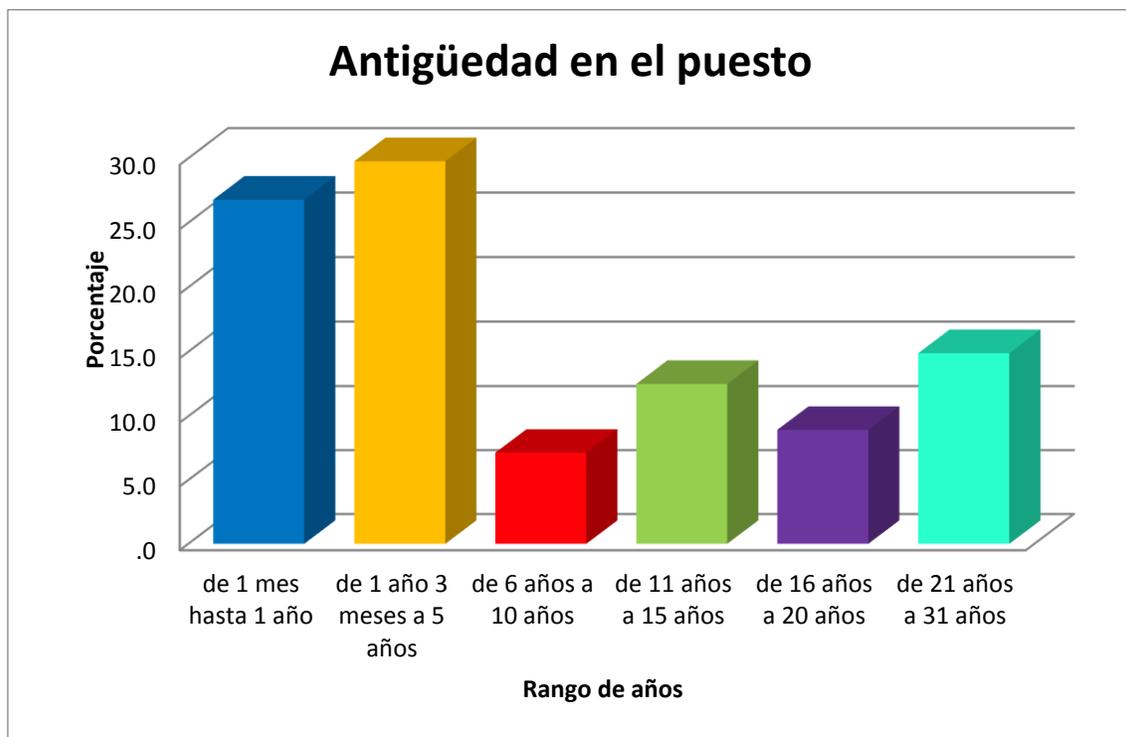


Figura 16. Distribución de la muestra según los años de antigüedad en el puesto.

Antigüedad en la organización.

En cuanto a los años de antigüedad en la organización que mantiene la muestra de empleados del gobierno federal, podemos observar en el figura 17 que el porcentaje más alto lo ocupan las personas con una antigüedad de 1 año 3 meses a 5 años con un porcentaje del 26.9%, seguido 1 mes a 1 años de antigüedad con un 22.8%, el 15% de la muestra mantiene una antigüedad de 21 a 25 años, 11.4% de 11 a 15 años, 10.2% de 16 a 20 años, 27 a 35 años de antigüedad solo el 8.4% y finalmente el 5.4% mantiene una antigüedad de 6 a 10 años.

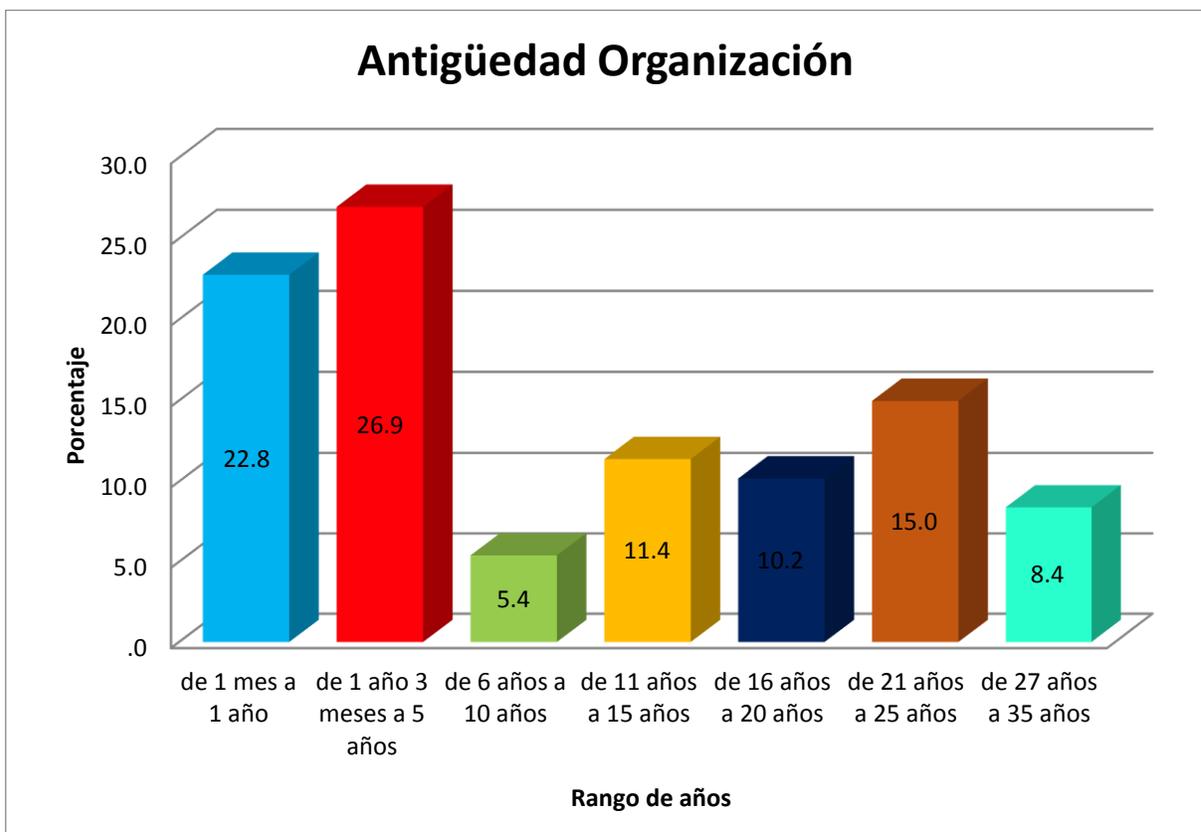


Figura 17. Distribución de la muestra según los años de antigüedad en la organización.

5.2 Estadísticas descriptivas de los instrumentos.

Satisfacción laboral.

En la tabla 12 se muestran los estadísticos descriptivos del instrumento de Satisfacción laboral, podemos observar la media y la moda de respuesta de los empleados. La puntuación media más alta se encuentra en el Factor 4. Trabajo en sí mismo ($\bar{x}=4.16$) y la media más baja se identificó en el Factor 1. Promociones ($\bar{x}=2.77$).

Tabla 12. Estadísticos descriptivos de Satisfacción Laboral.

| Satisfacción | N | Media | Moda | ds | Min | Max |
|--------------------------------|-----|-------|------|---------|------|------|
| F1 Promociones | 200 | 2,77 | 2,50 | 1,07551 | 1,00 | 5,00 |
| F2 Relación con el jefe | 200 | 3,63 | 3,29 | 0,90446 | 1,14 | 5,00 |
| F3 Relación con los compañeros | 200 | 3,65 | 3,67 | 0,84852 | 1,00 | 5,00 |
| F4 Trabajo en sí mismo | 200 | 4,16 | 5,00 | 0,72283 | 1,00 | 5,00 |

Clima organizacional.

En la tabla 13 se muestran los estadísticos descriptivos del instrumento de Clima Organizacional, podemos observar la media y la moda de respuesta de la muestra de los empleados. La puntuación media más baja se identificó en el Factor 5. Motivación y Esfuerzo ($\bar{x}=3.81$), mientras que la media más baja se encuentra en el Factor 2. Beneficios y Recompensas ($\bar{x}=2.43$).

Tabla 13. Estadísticos descriptivos del Clima Organizacional.

| Clima Organizacional | N | Media | Moda | Ds | Min | Max |
|-------------------------------------|-----|-------|------|----------|------|------|
| F1 Autonomía en el trabajo | 200 | 3,29 | 3,00 | 1,03491 | 1,00 | 5,00 |
| F2 Beneficios y recompensas | 200 | 2,43 | 1,00 | 1,03107 | 1,00 | 5,00 |
| F3 Consideración de directivos | 200 | 3,81 | 5,00 | 0,94522 | 1,60 | 5,00 |
| F4 Liderazgo de directivos | 200 | 3,54 | 4,00 | 1,111450 | 1,00 | 5,00 |
| F5 Motivación y esfuerzo | 200 | 3,81 | 4,00 | 0,84907 | 1,00 | 5,00 |
| F6 Relaciones sociales | 200 | 3,53 | 3,67 | 0,89492 | 1,00 | 5,00 |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | 200 | 3,60 | 4,00 | 0,84399 | 1,00 | 5,00 |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | 200 | 3,35 | 3,67 | 1,02653 | 1,00 | 5,00 |

5.4 Relación entre Satisfacción Laboral y Clima organizacional: Resultado de la correlación de Pearson.

De acuerdo a la tabla 14 se identificó que existen correlaciones estadísticamente significativas entre todos los factores de Satisfacción Laboral y todos los factores de Clima Organizacional. A continuación se describen las correlaciones más altas, siendo estas las siguientes:

- Promociones y Autonomía en el trabajo. Se obtuvo una correlación de $r = .502$ ($p \leq .05$) por lo que, a mayor satisfacción por las oportunidades de ascender en el trabajo el trabajador se siente más independiente en su empleo y considera que tiene libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales.
- Promociones y Beneficios y recompensas. Se registró una correlación de $r = .592$ ($p \leq .05$) de manera que, a mayor satisfacción por las oportunidades de ascender en el trabajo el empleado percibe en mayor manera que la empresa busca retribuir su trabajo por medio de estímulos y recompensas que lo buscan hacer sentir satisfecho, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo.
- Promociones y Liderazgo de directivos. Se encontró una correlación de $r = .508$ ($p \leq .05$) lo cual indica que, a mayor satisfacción por las oportunidades de ascender en el trabajo se percibe un mejor manejo inteligente, responsable y alentador de la empresa por parte de los superiores y la manera en cómo la capacidad de tomar decisiones y el don de mando de éstos influye en el desarrollo de las actividades de los empleados.
- Relación con el jefe y Autonomía en el trabajo. Se identificó una correlación de $r = .550$ ($p \leq .05$) por lo tanto, mientras más agradables las relaciones del empleado con sus superiores, este se siente más independiente en su trabajo y considera que tiene libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales.

- Relación con el jefe y consideración de directivos. Se estableció una correlación de $r=.679$ ($p\leq.05$) de forma que, mientras más agradables las relaciones del empleado con sus superiores se percibe mayor apoyo a los empleados, comunicación respeto y amabilidad así como buen trato humano.
- Relación con el jefe y Liderazgo de directivos. Se obtuvo una correlación de $r=.701$ ($p\leq.05$) de manera que, mientras más agradables las relaciones del trabajador con sus superiores se percibe un mejor manejo inteligente, responsable y alentador de la empresa por parte de los superiores y la manera en cómo la capacidad de tomar decisiones y el don de mando de éstos influye en el desarrollo de las actividades de los empleados.
- Relación con los compañeros y Relaciones sociales. Se identificó una correlación de $r = .563$ ($p\leq.05$) con lo cual tenemos que, mientras más agradables las relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo, el empleado percibe mejor el trabajo de sus compañeros bajo una atmosfera de amistad y camaradería y en la cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.
- Relación con los compañeros y Unión y apoyo entre compañeros. Se observó una correlación de $r = .546$ ($p\leq.05$) de manera que, conforme son más agradables las relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo, mayor es el grado de comunicación, compromiso e integración que existen entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los empleados de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.

Tabla 14. Relación entre Satisfacción Laboral y Clima organizacional.

| Clima Organizacional | Satisfacción Laboral | | | |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| | F1 Promociones | F2 Relación con el jefe | F3 Relación con los compañeros | F4 Trabajo en sí mismo |
| F1 Autonomía en el trabajo | .502** | .550** | .302** | .267** |
| F2 Beneficios y recompensas | .592** | .419** | .229** | .155* |
| F3 Consideración de directivos | .397** | .679** | .279** | .347** |
| F4 Liderazgo de directivos | .508** | .701** | .336** | .283** |
| F5 Motivación y esfuerzo | .184** | .341** | .380** | .288** |
| F6 Relaciones sociales | .247** | .338** | .563** | .326** |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | .225** | .330** | .312** | .331** |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | .437** | .485** | .546** | .328** |

NOTA: * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$

5.5 Relación entre satisfacción laboral y las variables sociodemográficas: resultados del análisis T-student.

Mediante un análisis estadístico T-student, en este apartado se presenta la relación que existe entre los factores de Satisfacción laboral y las variables sociodemográficas.

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los factores: F1. Promociones ($t=2,93$; $gl=183$; $p=0,00$), F3. Relación con los compañeros de trabajo ($t=2.12$; $gl=183$; $p=0.04$), y F4. Trabajo en mismo ($t=2.88$; $gl=183$; $p=0.00$), con la variable sociodemográfica Personal a Cargo. Dicha relaciones las podemos observar en la Tabla 15.

En la variable personal a cargo la media de empleados que tiene personal a cargo ($\bar{x}=3.19$) es mayor que la media de empleados que no tiene personal a su cargo ($\bar{x}=2.63$). Por lo anterior podemos concluir que los empleados que tienen personal a cargo se sienten más satisfechos con las oportunidades para ascender en su trabajo. Es por ello que concluimos que existe diferencias estadísticamente significativas entre el Factor 1. Promociones con la variable Personal a cargo.

Para el caso del Factor 3. Relación con los compañeros, la media de los empleados que tiene personal a cargo ($\bar{x}=3.90$) es mayor a la media de los empleados que no tiene personal a su cargo ($\bar{x}=3.57$), dado estas cifras se concluye que los empleados que tienen personal a cargo les resulta más agradable las relaciones que establece con sus compañeros de trabajo.

En el Factor 4. Trabajo en sí mismo, la media de los empleados que tiene personal a cargo ($\bar{x}=4.44$) es mayor a la media de los empleados que no tiene personal a su cargo ($\bar{x}=4.06$), dado lo anterior se concluye que, los empleados que tienen personal a cargo les resulta más interesante o atractivo las actividades propias del trabajo que debe realizar en su puesto de trabajo.

Finalmente, para el Factor 2. Relación con el jefe, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas con la variable Personal a cargo, es decir que tener personal a cargo no influye en la relación que los empleados mantienen con su jefe.

Tabla 15. Relación entre Factores de Satisfacción laboral con la variable Personal a cargo.

| Factores de Satisfacción Laboral | Con personal a cargo | | | Sin personal a cargo | | | t | gl | p |
|----------------------------------|----------------------|-------------|------|----------------------|-------|------|------|-----|-------------|
| | n | Media | DE | n | Media | DE | | | |
| F1 Promociones | 39 | 3,19 | 0,97 | 146 | 2,63 | 1,10 | 2,93 | 183 | 0,00 |
| F2 Relación con el jefe | 39 | 3,86 | 0,85 | 146 | 3,57 | 0,94 | 1,73 | 183 | 0,09 |
| F3 Relación con los compañeros | 39 | 3,90 | 0,82 | 146 | 3,57 | 0,87 | 2,12 | 183 | 0,04 |
| F4 Trabajo en sí mismo | 39 | 4,44 | 0,72 | 146 | 4,06 | 0,73 | 2,88 | 183 | 0,00 |

NOTA: DE= Desviación estándar.

Por otro lado, también se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los factores: F1. Promociones ($t=2.01$; $gl=183$; $p=0.05$), F2. Relación con el jefe ($t=2.20$; $gl=183$; $p=0.03$), F3. Relación con los compañeros ($t=2.08$; $gl=183$; $p=0.04$) y F4. Trabajo en sí mismo ($t=3.56$; $gl=183$; $p=0.00$), con la variable sociodemográfica Ascenso. En la tabla 16 podemos observar estas diferencias estadísticamente significativas entre los cuatro factores de Satisfacción laboral con la variable sociodemográfica Ascenso.

El Factor 1. Promociones, la media de los empleados que han tenido ascensos ($\bar{x}=3.14$) es mayor a la media de los empleados que no han tenido ascensos ($\bar{x}=2.68$), dado lo anterior se concluye que, los empleados que han tenido ascenso se sienten más satisfechos con las oportunidades para ascender en su trabajo.

El Factor 2. Relación con el jefe, la media de los empleados que han tenido ascensos ($\bar{x}=3.99$) es mayor a la media de los empleados que no han tenido ascensos ($\bar{x}=3.57$), dado lo anterior se concluye que, a los empleados que han tenido algún ascenso les resulta más agradable las relaciones que tienen con sus superiores.

En caso del Factor 3. Relación con los compañeros, la media de los empleados que han tenido ascensos ($\bar{x}=3.96$) es mayor a la media de los empleados que no han tenido ascensos ($\bar{x}=3.59$), dado lo anterior se concluye que, a los empleados que han tenido algún ascenso les es más fácil y les resulta agradable establecer relaciones con sus compañeros de trabajo.

Para el caso del Factor 4. Trabajo en sí mismo, la media de los empleados que han tenido ascensos ($\bar{x}=4.59$) es mayor a la media de los empleados que no han tenido ascensos ($\bar{x}=4.06$), dado lo anterior se concluye que, a los empleados que han tenido algún ascenso les resulta interesante o atractivo las actividades propias del trabajo que debe realizar.

Tabla 16. Relación entre Factores de Satisfacción laboral con la variable Ascensos.

| Factores de Satisfacción Laboral | Ha tenido ascensos | | | No ha tenido ascensos | | | t | gl | p |
|----------------------------------|--------------------|-------------|------|-----------------------|-------|------|------|-----|-------------|
| | n | Media | DE | n | Media | DE | | | |
| F1 Promociones | 27 | 3,14 | 1,05 | 158 | 2,68 | 1,09 | 2,01 | 183 | 0,05 |
| F2 Relación con el jefe | 27 | 3,99 | 0,70 | 158 | 3,57 | 0,95 | 2,20 | 183 | 0,03 |
| F3 Relación con los compañeros | 27 | 3,96 | 0,66 | 158 | 3,59 | 0,89 | 2,08 | 183 | 0,04 |
| F4 Trabajo en sí mismo | 27 | 4,59 | 0,47 | 158 | 4,06 | 0,75 | 3,56 | 183 | 0,00 |

NOTA: DE= Desviación estándar.

En caso de la variable sociodemográfica Sexo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas con los factores de Satisfacción Laboral, dicha información se puede corroborar en los datos de la tabla 17.

Tabla 17. Relación entre Factores de Satisfacción laboral con la variable Sexo.

| Factores Satisfacción Laboral | Masculino | | | Femenino | | | t | gl | p |
|--------------------------------|-----------|-------|------|----------|-------|------|-------|-----|------|
| | n | Media | DE | n | Media | DE | | | |
| F1 Promociones | 99 | 2,86 | 1,12 | 87 | 2,66 | 1,05 | 1,22 | 184 | 0,22 |
| F2 Relación con el jefe | 99 | 3,64 | ,93 | 87 | 3,66 | ,90 | -0,12 | 184 | 0,90 |
| F3 Relación con los compañeros | 99 | 3,71 | ,82 | 87 | 3,62 | ,88 | 0,72 | 184 | 0,47 |
| F4 Trabajo en sí mismo | 99 | 4,16 | ,70 | 87 | 4,15 | ,74 | 0,15 | 184 | 0,88 |

NOTA: DE= Desviación estándar.

5.5 Relación entre Clima Organizacional y variables sociodemográficas: resultado del análisis T-student.

En este apartado se presenta la relación que existe entre los factores de Clima Organizacional con las variables sociodemográficas, a partir del análisis estadístico T-student.

En la tabla 18 podemos observar las diferencias estadísticamente significativas se encontraron entre los factores de Clima: F2. Beneficios y recompensas ($t=2.45$; $gl=183$; $p=0.02$), F4. Liderazgo de directivos ($t=2.13$; $gl=40,46$; $p=0.04$), F.5 Motivación y Esfuerzo ($t=2.46$; $gl=183$; $p=0.02$) y F7. Satisfacción de los trabajadores ($t=2.12$; $gl=43,57$; $p=0.04$), con la variable sociodemográfica Ascensos.

En el Factor 2. Beneficios y recompensas se encontraron diferencias estadísticamente significativas con la variable ascensos, la media de los empleados que han tenido ascensos ($\bar{x}=2.91$) es mayor a la media de los empleados que no han tenido ascensos ($\bar{x}=2.38$), dado lo anterior se concluye que, los empleados que han tenido ascenso perciben que la empresa busca retribuir su trabajo por medio de estímulos y recompensas (incrementos de salario, vacaciones, incentivos, bonos, reconocimiento por la calidad de su trabajo y demás premiso) con el objetivo de hacerlos sentir satisfechos.

En relación al Factor 4. Liderazgo de directivos, podemos observar que la media de los empleados que han tenido ascensos ($\bar{x}=3.93$) es mayor a la media de los empleados que no han tenido ascensos ($\bar{x}=3.5$), dado lo anterior se concluye que, los empleados que han tenido ascenso perciben que los superiores tiene un manejo inteligente, responsable y alentador así como capacidad de tomar decisiones y don de mando. Lo cual influye en el desarrollo de las actividades de los empleados.

La media de los empleados que han tenido ascensos ($\bar{x}=4.20$) es mayor a la media de los empleados que no han tenido ascensos ($\bar{x}=3.78$), por lo que se encuentra una relación diferencias estadísticamente significativa con Factor 5. Motivación y Esfuerzo y la variable ascensos, dado lo anterior se concluye que, los empleados que han tenido ascenso se sientan alentados por la empresa, lo cual genera en el empleado un sentido de responsabilidad de

realizar sus tareas laborales, se sienten comprometido con su trabajo y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo.

En relación con el Factor 7. Satisfacción de los trabajadores se encuentran diferencias estadísticamente significativas con la variable ascenso, podemos observar que la media de los empleados que han tenido ascensos ($\bar{X}=3.88$) es mayor a la media de los empleados que no han tenido ascensos ($\bar{X}=3.58$), dado lo anterior se concluye que, los empleados que han tenido ascenso se sienten reconocidos y satisfechos con el logro de las metas y objetivos propuestos, el resultado de estos esfuerzos genera ambiente agradable y saludable.

Para el caso de los Factores 1. Autonomía en el trabajo, Factor 3. Consideración de directivo, Factor 6. Relaciones Sociales y Factor 8. Unión y apoyo entre compañeros, no se observa relación estadísticamente significativa con la variable ascensos.

Tabla 18. Relación entre Factores de Clima Organizacional con la variable ascensos.

| Factores de Clima Organizacional | Ha tenido ascensos | | | No ha tenido ascensos | | | t | gl | p |
|-------------------------------------|--------------------|-------------|------|-----------------------|-------|------|------|-------|-------------|
| | n | Media | DE | n | Media | DE | | | |
| F1 Autonomía en el trabajo | 27 | 3,5 | 1,06 | 158 | 3,27 | 1,04 | 1,07 | 183 | 0,29 |
| F2 Beneficios y recompensas | 27 | 2,91 | 1,10 | 158 | 2,38 | 1,03 | 2,45 | 183 | 0,02 |
| F3 Consideración de directivos | 27 | 4,15 | 0,78 | 158 | 3,78 | 0,96 | 1,90 | 183 | 0,06 |
| F4 Liderazgo de directivos | 27 | 3,93 | 0,93 | 158 | 3,5 | 1,14 | 2,13 | 40,64 | 0,04 |
| F5 Motivación y esfuerzo | 27 | 4,20 | 0,69 | 158 | 3,78 | 0,82 | 2,46 | 183 | 0,02 |
| F6 Relaciones sociales | 27 | 3,74 | 0,60 | 158 | 3,50 | 0,94 | 1,76 | 50,83 | 0,08 |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | 27 | 3,88 | 0,64 | 158 | 3,58 | 0,86 | 2,12 | 43,57 | 0,04 |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | 27 | 3,57 | 0,83 | 158 | 3,34 | 1,06 | 1,06 | 183 | 0,29 |

NOTA: DE= Desviación estándar.

En caso de la variable sociodemográfica Sexo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas con los factores del Clima Organizacional, dichos datos los podemos observar en la tabla 19.

Tabla 19. Relación entre Factores de Clima Organizacional con la variable sexo.

| Factores de Clima Organizacional | Masculino | | | Femenino | | | t | gl | p |
|-------------------------------------|-----------|-------|------|----------|-------|------|------|-----|------|
| | n | Media | DE | n | Media | DE | | | |
| F1 Autonomía en el trabajo | 99 | 3,39 | 1,06 | 87 | 3,22 | 1,00 | 1,12 | 184 | 0,26 |
| F2 Beneficios y recompensas | 99 | 2,51 | 1,04 | 87 | 2,37 | 1,05 | 0,89 | 184 | 0,38 |
| F3 Consideración de directivos | 99 | 3,86 | 0,90 | 87 | 3,80 | 0,99 | 0,46 | 184 | 0,65 |
| F4 Liderazgo de directivos | 99 | 3,63 | 1,04 | 87 | 3,49 | 1,19 | 0,84 | 184 | 0,40 |
| F5 Motivación y esfuerzo | 99 | 3,86 | 0,79 | 87 | 3,80 | 0,86 | 0,47 | 184 | 0,64 |
| F6 Relaciones sociales | 99 | 3,61 | 0,92 | 87 | 3,42 | 0,88 | 1,45 | 184 | 0,15 |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | 99 | 3,66 | 0,80 | 87 | 3,55 | 0,87 | 0,92 | 184 | 0,36 |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | 99 | 3,49 | 1,00 | 87 | 3,23 | 1,04 | 1,74 | 184 | 0,08 |

NOTA: DE= Desviación estándar.

Lo mismo ocurre para la variable sociodemográfica Personal a cargo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas con los factores de Clima Organizacional, dicha conclusión se puede corroborar con los datos de la tabla 20.

Tabla 20. Relación entre Factores de Clima Organizacional con la variable Personal a cargo.

| Factores Clima Organizacional | Con personal a cargo | | | Sin personal a cargo | | | t | gl | p |
|-------------------------------------|----------------------|-------|------|----------------------|-------|------|-------|-------|------|
| | n | Media | DE | n | Media | DE | | | |
| F1 Autonomía en el trabajo | 39 | 3,44 | 0,89 | 146 | 3,25 | 1,08 | 0,97 | 183 | 0,33 |
| F2 Beneficios y recompensas | 39 | 2,52 | 1,04 | 146 | 2,43 | 1,06 | 0,48 | 183 | 0,63 |
| F3 Consideración de directivos | 39 | 3,89 | 0,89 | 146 | 3,81 | 0,96 | 0,43 | 183 | 0,67 |
| F4 Liderazgo de directivos | 39 | 3,65 | 0,88 | 146 | 3,52 | 1,17 | 0,76 | 77,33 | 0,45 |
| F5 Motivación y esfuerzo | 39 | 3,78 | 0,75 | 146 | 3,84 | 0,84 | -0,42 | 183 | 0,67 |
| F6 Relaciones sociales | 39 | 3,62 | 0,80 | 146 | 3,50 | 0,93 | 0,71 | 183 | 0,48 |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | 39 | 3,58 | 0,71 | 146 | 3,62 | 0,86 | -0,27 | 183 | 0,79 |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | 39 | 3,53 | 0,91 | 146 | 3,32 | 1,06 | 1,15 | 183 | 0,25 |

NOTA: DE= Desviación estándar.

5.6 Relación entre satisfacción laboral y las variables sociodemográficas: Resultados de la correlación de Pearson.

De acuerdo a la tabla 21 se identificó que existen correlaciones estadísticamente significativas entre los cuatro factores de Satisfacción Laboral y las Variables sociodemográficas. A continuación se describen los resultados de estas relaciones.

F1. Promociones y variables sociodemográficas.

- F1 Promociones y Edad. Se encontró una correlación inversamente proporcional de $r = -.157$ ($p \leq .05$) entre el F1. Promociones y la variable edad, lo cual indica que a mayor edad de los empleados menor satisfacción presentan con las oportunidades para ascender en el trabajo.
- F1 Promociones y Años de antigüedad en el puesto. Se obtuvo una correlación inversamente proporcional de $r = -.319$ ($p \leq .05$) entre el F1. Promociones y la variable años de antigüedad en el puesto, indicando esto que, a mayor antigüedad en el puesto de los trabajadores menor satisfacción presentan con las oportunidades para ascender en el trabajo.
- F1 Promociones y Años de antigüedad en la organización. Se registró una correlación inversamente proporcional de $r = -.321$ ($p \leq .05$) entre el F1. Promociones y la variable años de antigüedad en la organización, es decir que mientras más sea la antigüedad en la organización del trabajador menor la satisfacción con las oportunidades para ascender en el trabajo.
- F1 Promociones y Años de experiencia laboral. Existe una correlación inversamente proporcional de $r = -.203$ ($p \leq .05$) entre el F1. Promociones y la variable años de experiencia laboral, esto nos indica que conforme aumenta la experiencia laboral del trabajador disminuye la satisfacción con las oportunidades de ascender en su trabajo.

- F1 Promociones y Horas de trabajo al día. Se estableció una correlación directamente proporcional de $r = .231$ ($p \leq .05$) entre el F1. Promociones y la variable horas de trabajo al día, esto nos indica que a mayor horas de trabajo al día mayor la satisfacción del trabajador con las oportunidades para ascender en su trabajo.
- F1 Promociones y Número de personas tiene a su cargo. Se encontró una correlación directamente proporcional de $r = .186$ ($p \leq .05$) entre el F1. Promociones y la variables personal a cargo, por lo tanto a mayor personal a cargo mayor satisfacción tienen los empleados con las oportunidades de ascender en su trabajo.

F2. Relación con el jefe y variables sociodemográficas.

- F2 Relación con el jefe y Años de antigüedad en la organización. Se identificó una correlación inversamente proporcional de $r = -.172$ ($p \leq .05$) entre el F2. Relación con el jefe y la variable años de antigüedad en la organización, por lo que a mayor antigüedad en la organización menos agradable resulta la relación del trabajador con sus superiores.
- F2 Relación con el jefe y Cuantas personas tiene a su cargo. Existe una correlación directamente proporcional de $r = .156$ ($p \leq .05$) entre el F2. Relación con el jefe y la variable personal a cargo, de manera que a mayor personal a cargo resulta más agradable las relaciones del trabajador con sus superiores.

F3. Relación con los compañeros y variables sociodemográficas.

- F3. Relación con los compañeros y años de antigüedad en la organización. Se encontró una correlación inversamente proporcional de $r = -.164$ ($p \leq .05$) entre el F3. Relación con los compañeros y la variable años de antigüedad en la organización indicando esto que mientras mayor sea la antigüedad del trabajador en la organización le resultan menos agradable las relaciones que establece con sus compañeros de trabajo.

- F3 Relación con los compañeros y Horas de trabajo al día. Se registró una correlación directamente proporcional de $r = .153$ ($p \leq .05$) entre el F3. Relación con los compañeros y la variable horas de trabajo, de forma que a mayor horas de trabajo al día el trabajador los empleados percibe más agradables las relaciones que establece con sus compañeros de trabajo.
- F3 Relación con los compañeros y número de personas que tiene a su cargo. Se obtuvo una correlación directamente proporcional de $r = .213$ ($p \leq .05$) entre el F3. Relación con los compañeros y la variable personal a cargo, por lo que a mayor personal a cargo se perciben más agradables las relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo.

F4. Trabajo en sí mismo y variables sociodemográficas.

- F4 Trabajo en sí mismo y Cuantas personas tiene a su cargo. Existe una correlación directamente proporcional de $r = .216$ ($p \leq .05$) entre el F5. Trabajo en sí mismo y la variable personal a cargo, lo cual indica que, a mayor personal a cargo es más atractivo para el empleado las actividades laborales que realiza.
- F4 Trabajo en sí mismo y Cuantos ascensos ha tenido. Se obtuvo una correlación directamente proporcional de $r = .206$ ($p \leq .05$) entre el F5. Trabajo en sí mismo y la variable número de ascensos, de tal forma que a mayor número de ascensos el empleado percibe más interesante las actividades propias de su trabajo.

Tabla 21. Relación entre satisfacción laboral y las variables sociodemográficas.

| Variables Clasificadoras | Satisfacción Laboral | | | |
|---------------------------------------|----------------------|-------------------------------|---|------------------------------|
| | F1 Promociones | F2 Relación con el jefe | F3 Relación con los compañeros | F4 Trabajo en sí mismo |
| Edad de los participantes | -.157* | 0.002 | -0.074 | 0.126 |
| Número de hijos de los participantes | -0.092 | -0.108 | -0.13 | -0.036 |
| Años de antigüedad en el puesto | -.319** | -0.146 | -0.061 | 0.059 |
| Años de antigüedad en la organización | -.321** | -.172* | -.164* | 0.074 |
| Años de experiencia laboral | -.203** | -0.041 | -0.062 | 0.082 |
| Horas de trabajo al día | .231** | 0.087 | .153* | 0.116 |
| Cuántas personas tiene a su cargo | .186* | .156* | .213** | .216** |
| Cuántos ascensos ha tenido | 0.086 | 0.092 | 0.107 | .206** |

NOTA: * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$

5.7 Relación entre clima organizacional y las variables sociodemográficas: Resultado de la correlación de Pearson.

De acuerdo a la tabla 22 se identificó que existen correlaciones estadísticamente significativas entre los factores F1, F2, F3, F5 y F8 de Clima Organizacional y las Variables sociodemográficas. A continuación se describen las correlaciones estadísticamente significativas.

F1. Autonomía en el trabajo y variables sociodemográficas.

- F1 Autonomía en el trabajo y Edad. Se encontró una correlación inversamente proporcional de $r = -.166$ ($p \leq .05$) entre el F1. Autonomía en el trabajo y la variable edad por lo tanto, a mayor edad el empleado considera que tiene menos libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales.
- F1 Autonomía en el trabajo y Número de hijos. Se estableció una correlación inversamente proporcional de $r = -.188$ ($p \leq .05$) entre el Factor 1. Autonomía en el trabajo y la variable número de hijos de modo que, a mayor número de hijos el empleado considera que tiene menos libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales.
- F1 Autonomía en el trabajo y Años de antigüedad en el puesto. Existe una correlación inversamente proporcional de $r = -.321$ ($p \leq .05$) entre el Factor 1. Autonomía en el trabajo y la variable años de antigüedad en el puesto de manera que, a mayor antigüedad en el puesto el empleado se siente menos independiente en su trabajo y considera que tiene menos libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales.
- F1 Autonomía en el trabajo y Años de antigüedad en la organización. Se registró una correlación inversamente proporcional de $r = -.309$ ($p \leq .05$) entre el Factor 1. Autonomía en el trabajo y la variable años de antigüedad en la organización por lo que, a mayor

años de antigüedad en la organización el empleado se siente menos independiente en su trabajo y considera que tiene menos libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales.

- F1 Autonomía en el trabajo y Años de experiencia laboral. Se encontró una correlación inversamente proporcional de $r = -.154$ ($p \leq .05$) entre el Factor 1 Autonomía en el trabajo y años de experiencia laboral lo cual indica que, a mayor experiencia laboral el empleado se siente menos independiente en su trabajo y considera que tiene menos libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales.
- F1 Autonomía en el trabajo y Horas de trabajo al día. Se identificó una correlación directamente proporcional de $r = .177$ ($p \leq .05$) entre el Factor 1. Autonomía en el trabajo y la variable horas de trabajo al día de forma que, a mayor horas de trabajo al día el empleado se siente más independiente en su trabajo y considera que tiene libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales.

F2. Beneficio y recompensas y variables sociodemográficas y variables sociodemográficas.

- F2 Beneficios y recompensas y cuantos ascensos ha tenido. Se encontró una correlación directamente proporcional de $r = .198$ ($p \leq .05$) entre el F2. Beneficios y recompensas y la variable número de ascensos por lo que, a mayor número de ascensos el empleado percibe que la empresa busca retribuir su trabajo por medio de estímulos y recompensas que buscan hacer sentir satisfecho al empleado, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo.

F3. Consideración de directivos y variables sociodemográficas.

- F3 Consideración de directivos y cuantas personas tiene a su cargo. Se obtuvo una correlación directamente proporcional de $r = .156$ ($p \leq .05$) entre el Factor 3. Consideración de directivos y la variable personal a cargo de modo que a mayor

personal a cargo se percibe mayor apoyo a los empleados, comunicación respeto y amabilidad así como buen trato humano.

F5. Motivación y esfuerzo y variables sociodemográficas.

- F5 Motivación y esfuerzo y cuantos ascensos ha tenido. Se estableció una correlación directamente proporcional de $r = .206$ ($p \leq .05$) entre el Factor 5. motivación y esfuerzo y la variable número de ascensos de manera que, a mayor número de ascensos el empleado percibe mayor aliento por parte de la organización reflejando esto en que el empleado se sienta responsable de realizar sus tareas, comprometido con su trabajo y preocupado por la calidad del mismo, por lo cual busca esforzarse.

F8 Unión y apoyo entre compañeros y variables sociodemográficas.

- F8 Unión y apoyo entre compañeros y Años de antigüedad en el puesto. Se identificó una correlación directamente proporcional de $r = -.159$ ($p \leq .05$) entre el Factor 8 Unión y apoyo entre compañeros y la variable años de antigüedad en el puesto siendo esto indicador de que, a mayor antigüedad en el puesto el grado de comunicación, compromiso e integración que existen entre los miembros de la organización es mayor. Así como la percepción que tienen los empleados de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.
- F8 Unión y apoyo entre compañeros y años de antigüedad en la organización. Se encontró una correlación directamente proporcional de $r = -.192$ entre el Factor 8 Unión y apoyo entre compañeros y la variable años de antigüedad en la organización, lo cual indica que a mayor antigüedad en la organización es mayor el grado de comunicación, compromiso e integración que existen entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los empleados de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.

- F8 Unión y apoyo entre compañeros y Cuantas personas tiene a su cargo. Se obtuvo una correlación directamente proporcional de $r=.154$ ($p\leq.05$) entre el Factor 8 Unión y apoyo entre compañeros y la variable personal a cargo esto refiere que, a mayor personal a cargo es mayor el grado de comunicación, compromiso e integración que existen entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los empleados de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.

Tabla 22. Relación entre clima organizacional y las variables sociodemográficas.

| Variables sociodemográficas | Clima Organizacional | | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------|---------------|--------------|--------|---------------|--------|--------|---------------|
| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 |
| Edad de los participantes | -.166* | -0.052 | 0.018 | -0.035 | 0.128 | -0.008 | 0.077 | -0.061 |
| Número de hijos de los participantes | -.188* | -0.086 | -0.068 | -0.057 | -0.002 | -0.038 | -0.088 | -0.057 |
| Años de antigüedad en el puesto | -.321** | -0.106 | -0.068 | -0.09 | 0.136 | -0.042 | 0.093 | -.159* |
| Años de antigüedad en la organización | -.309** | -0.07 | -0.081 | -0.1 | 0.131 | -0.091 | 0.109 | -.192* |
| Años de experiencia laboral | -.154* | -0.07 | 0.039 | -0.038 | 0.095 | -0.014 | 0.048 | -0.075 |
| Horas de trabajo al día | .177* | -0.044 | -0.001 | 0.037 | -0.043 | 0.08 | -0.093 | 0.089 |
| Cuántas personas tiene a su cargo | 0.081 | 0.114 | .156* | 0.104 | 0.035 | 0.129 | 0.079 | .154* |
| Cuántos ascensos ha tenido | -0.004 | .198** | 0.096 | 0.098 | .206** | 0.056 | 0.137 | 0.049 |

NOTA: * $p\leq.05$; ** $p\leq.01$

5.8 Relación entre Satisfacción Laboral y las variables sociodemográficas: Resultado del análisis de varianza (ANOVA).

- Relación de Satisfacción Laboral y Estado Civil.

La tabla 23 muestra que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre satisfacción laboral y la variable estado civil.

Tabla 23. Relación entre satisfacción laboral y la variable estado civil.

| Factores de Satisfacción laboral | Estado Civil | n | Media | DE | F | p |
|----------------------------------|--------------|-----|-------|------|-------|------|
| F1 Promociones | Soltero | 67 | 2.74 | 1.05 | 1.325 | .262 |
| | Casado | 77 | 2.88 | 1.10 | | |
| | Unión libre | 17 | 2.29 | 1.10 | | |
| | Divorciado | 17 | 2.88 | 1.29 | | |
| | Viudo | 6 | 2.29 | .90 | | |
| | Total | 184 | 2.76 | 1.10 | | |
| F2 Relación con el jefe | Soltero | 67 | 3.67 | .94 | .918 | .455 |
| | Casado | 77 | 3.74 | .83 | | |
| | Unión libre | 17 | 3.33 | 1.24 | | |
| | Divorciado | 17 | 3.45 | .96 | | |
| | Viudo | 6 | 3.55 | .81 | | |
| | Total | 184 | 3.64 | .92 | | |
| F3 Relación con los compañeros | Soltero | 67 | 3.61 | .92 | .648 | .629 |
| | Casado | 77 | 3.77 | .77 | | |
| | Unión libre | 17 | 3.59 | .97 | | |
| | Divorciado | 17 | 3.51 | 1.07 | | |
| | Viudo | 6 | 3.39 | .39 | | |
| | Total | 184 | 3.66 | .87 | | |
| F4 Trabajo en sí mismo | Soltero | 67 | 4.09 | .62 | .902 | .464 |
| | Casado | 77 | 4.26 | .65 | | |
| | Unión libre | 17 | 4.02 | .96 | | |
| | Divorciado | 17 | 4.06 | .93 | | |
| | Viudo | 6 | 4.00 | .56 | | |
| | Total | 184 | 4.15 | .70 | | |

NOTA: DE= Desviación estándar.

- Relación de Satisfacción Laboral y Escolaridad.

La tabla 24 muestra las diferencias estadísticamente significativas que se encontraron entre satisfacción laboral y la variable escolaridad. En el Factor 1 Promociones se observó diferencias estadísticamente significativa ($F=4.140$; $p=.003$) de manera que, los trabajadores con licenciatura ($\bar{x}=2.94$) y maestría ($\bar{x}=3.30$) perciben mayor satisfacción por las oportunidades de ascender en su trabajo que los trabajadores con carrera técnica ($\bar{x}=2.24$).

Por otro lado en el Factor 3 Relación con los compañeros también se observó diferencias estadísticamente significativa ($F=4.379$; $p=.002$) de manera que, los trabajadores con licenciatura ($\bar{x}=2.94$) perciben mayor satisfacción por las oportunidades de ascender en su trabajo que los trabajadores con carrera técnica ($\bar{x}=2.24$).

Tabla 24. Relación entre satisfacción laboral y la variable escolaridad.

| Factores Satisfacción laboral | Escolaridad | n | Media | DE | F | p | Diferencias |
|--------------------------------|--------------------------|-----|-------|------|--------------|-------------|-------------|
| F1 Promociones | 1. Primaria y secundaria | 19 | 2.75 | 1.27 | 4.140 | .003 | 2/4 y 2/5 |
| | 2. Carrera técnica | 35 | 2.24 | 1.10 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 2.53 | 1.17 | | | |
| | 4. Licenciatura | 90 | 2.94 | .99 | | | |
| | Maestría | 15 | 3.30 | .81 | | | |
| | Total | 188 | 2.75 | 1.09 | | | |
| F2 Relación con el jefe | 1. Primaria y secundaria | 19 | 3.70 | .95 | 1.339 | .257 | |
| | 2. Carrera técnica | 35 | 3.55 | 1.02 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 3.37 | .88 | | | |
| | 4. Licenciatura | 90 | 3.68 | .89 | | | |
| | Maestría | 15 | 4.00 | .84 | | | |
| | Total | 188 | 3.64 | .92 | | | |
| F3 Relación con los compañeros | 1. Primaria y secundaria | 19 | 3.86 | .76 | 4.379 | .002 | 2/4 |
| | 2. Carrera técnica | 35 | 3.18 | .86 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 3.49 | .95 | | | |
| | 4. Licenciatura | 90 | 3.79 | .81 | | | |
| | Maestría | 15 | 3.93 | .81 | | | |
| | Total | 188 | 3.65 | .87 | | | |
| F4 Trabajo en sí mismo | 1. Primaria y secundaria | 19 | 4.25 | .60 | 1.269 | .284 | |
| | 2. carrera técnica | 35 | 3.97 | .91 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 4.05 | .60 | | | |
| | 4. Licenciatura | 90 | 4.17 | .74 | | | |
| | Maestría | 15 | 4.42 | .58 | | | |
| | Total | 188 | 4.14 | .73 | | | |

NOTA: DE= Desviación estándar.

- Relación entre Satisfacción Laboral y Nivel Jerárquico.

La tabla 25 muestra las diferencias estadísticamente significativas que se encontraron entre satisfacción laboral y la variable nivel jerárquico. En el Factor 1 Promociones se observó diferencia estadísticamente significativa ($F=7.065$; $p=.001$) de manera que, los trabajadores con niveles directivos ($\bar{x}=3.39$) conciben mayor satisfacción por las oportunidades de ascender en su trabajo que los trabajadores con niveles operativos ($\bar{x}=2.57$).

Por otro lado en el Factor 3 Relación con los compañeros se observó diferencia estadísticamente significativa ($F=3.835$; $p=.023$) de manera que, los trabajadores con niveles directivos ($\bar{x}=4.03$) entienden más agradables las relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo que los trabajadores con niveles operativos ($\bar{x}=3.56$).

Tabla 25. Relación entre satisfacción laboral y la variable nivel jerárquico.

| Factores Satisfacción laboral | Nivel Jerárquico | n | Media | DE | F | p | Diferencias |
|--------------------------------|------------------|-----|-------|------|--------------|-------------|-------------|
| F1 Promociones | 1. Operativos | 135 | 2.57 | 1.09 | 7.065 | .001 | 1/3 |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 3.05 | .89 | | | |
| | 3. Directivos | 21 | 3.39 | .88 | | | |
| | Total | 183 | 2.73 | 1.08 | | | |
| F2 Relación con el jefe | 1. Operativos | 135 | 3.54 | .93 | 2.676 | .072 | |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 3.87 | .89 | | | |
| | 3. Directivos | 21 | 3.92 | .74 | | | |
| | Total | 183 | 3.63 | .91 | | | |
| F3 Relación con los compañeros | 1. Operativos | 135 | 3.56 | .83 | 3.835 | .023 | 1/3 |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 3.85 | .86 | | | |
| | 3. Directivos | 21 | 4.03 | .82 | | | |
| | Total | 183 | 3.65 | .85 | | | |
| F4 Trabajo en sí mismo | 1. Operativos | 135 | 4.08 | .73 | 2.480 | .087 | |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 4.21 | .70 | | | |
| | 3. Directivos | 21 | 4.44 | .55 | | | |
| | Total | 183 | 4.14 | .72 | | | |

NOTA: DE= Desviación estándar.

- Relación entre Satisfacción Laboral e Ingreso Mensual.

La tabla 26 muestra las diferencias estadísticamente significativas que se encontraron entre satisfacción laboral y la variable ingreso mensual. En el Factor 1 Promociones se observó diferencias estadísticamente significativa ($F=2.953$; $p=.014$) de manera que, los trabajadores con ingreso mensual de 10,001 a 15,000 pesos ($\bar{x}=3.17$) perciben mayor satisfacción por las oportunidades de ascender en su trabajo que los trabajadores con ingreso mensual de 5,001 a 10,000 pesos ($\bar{x}=2.45$).

Mientras que en relación con el Factor 3 Relación con los compañeros se encontró diferencias estadísticamente significativa ($F=4.433$; $p=.001$) de manera que, los empleados con ingreso mensual de 10,000 a 15,000 pesos ($\bar{x}=4.10$) y de más de 25,000 pesos ($\bar{x}=4.08$) entienden más agradables las relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo que los empleados con ingreso mensual de 0 a 5,000 pesos ($\bar{x}=3.21$).

Tabla 26. Relación entre satisfacción laboral y la variable ingreso mensual.

| Factores Satisfacción laboral | Ingreso mensual | n | Media | DE | F | p | Diferencias |
|--------------------------------|--------------------|-----|-------|------|--------------|-------------|-------------|
| F1 Promociones | 1. 0 a 5,000 | 37 | 2.49 | 1.11 | 2.953 | .014 | 2/3 |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 2.45 | 1.15 | | | |
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 3.17 | 1.24 | | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 3.05 | .80 | | | |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 3.08 | .83 | | | |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 3.04 | .94 | | | |
| | Total | 173 | 2.75 | 1.10 | | | |
| F2 Relación con el jefe | 1. 0 a 5,000 | 37 | 3.38 | 1.05 | 1.782 | .119 | |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 3.54 | .89 | | | |
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 4.04 | 1.12 | | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 3.79 | .75 | | | |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 3.66 | .77 | | | |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 3.75 | .77 | | | |
| | Total | 173 | 3.64 | .93 | | | |
| F3 Relación con los compañeros | 1. 0 a 5,000 | 37 | 3.21 | 1.05 | 4.433 | .001 | 1/3 y 1/6 |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 3.64 | .77 | | | |
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 4.10 | .71 | | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 3.65 | .82 | | | |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 3.73 | .94 | | | |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 4.08 | .43 | | | |
| | Total | 173 | 3.66 | .87 | | | |
| F4 Trabajo en sí mismo | 1. 0 a 5,000 | 37 | 3.98 | .76 | 1.351 | .245 | |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 4.10 | .62 | | | |
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 4.13 | .97 | | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 4.27 | .62 | | | |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 4.33 | .59 | | | |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 4.43 | .56 | | | |
| | Total | 173 | 4.15 | .70 | | | |

NOTA: DE= Desviación estándar.

- Relación de Satisfacción Laboral y Tipo de Contrato.

La tabla 27 muestra las diferencias estadísticamente significativas que se obtuvieron entre satisfacción laboral y la variable tipo de contrato. En el Factor 1 Promociones se identificó diferencias estadísticamente significativa ($F=2.904$; $p=.036$) por lo que, el personal con contrato de honorarios ($\bar{x}=3.25$) percibe mayor satisfacción por las oportunidades de ascender en su trabajo que el personal con contrato de confianza y otras modalidades ($\bar{x}=2.49$).

Tabla 27. Relación entre satisfacción laboral y la variable tipo de contrato.

| Factores Satisfacción laboral | Tipo de contrato | n | Media | DE | F | p | Diferencias |
|--------------------------------|----------------------------------|-----|-------|------|--------------|-------------|-------------|
| F1 Promociones | 1. Contrato de base | 62 | 2.58 | 1.18 | 2.904 | .036 | 3/4 |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 2.98 | 1.00 | | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 3.25 | .57 | | | |
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 2.49 | 1.11 | | | |
| | Total | 179 | 2.75 | 1.09 | | | |
| F2 Relación con el jefe | 1. Contrato de base | 62 | 3.52 | .96 | .560 | .642 | |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 3.66 | .91 | | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 3.77 | .82 | | | |
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 3.75 | .94 | | | |
| | Total | 179 | 3.63 | .93 | | | |
| F3 Relación con los compañeros | 1. Contrato de base | 62 | 3.53 | .85 | .829 | .479 | |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 3.68 | .87 | | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 4.00 | .40 | | | |
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 3.62 | .99 | | | |
| | Total | 179 | 3.63 | .87 | | | |
| F4 Trabajo en sí mismo | 1. Contrato de base | 62 | 4.05 | .70 | .800 | .496 | |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 4.12 | .75 | | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 4.42 | .81 | | | |
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 4.21 | .79 | | | |
| | Total | 179 | 4.13 | .74 | | | |

NOTA: DE= Desviación estándar.

5.9 Relación de Clima Organizacional y Variables sociodemográficas: Resultado del análisis de varianza (ANOVA).

- Relación de Clima Organizacional y Estado Civil.

La tabla 28 muestra que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre clima organizacional y la variable estado civil.

Tabla 28. Relación entre satisfacción laboral y la variable estado civil.

| Factores de Clima organizacional | Estado Civil | n | Media | DE | F | p |
|----------------------------------|--------------|-----|-------|------|-------|------|
| F1 Autonomía en el trabajo | Soltero | 67 | 3.42 | 1.05 | .676 | .610 |
| | Casado | 77 | 3.28 | 1.01 | | |
| | Unión libre | 17 | 3.06 | .83 | | |
| | Divorciado | 17 | 3.06 | 1.27 | | |
| | Viudo | 6 | 3.33 | 1.13 | | |
| | Total | 184 | 3.29 | 1.04 | | |
| F2 Beneficios y recompensas | Soltero | 67 | 2.44 | 1.08 | .150 | .963 |
| | Casado | 77 | 2.41 | 1.10 | | |
| | Unión libre | 17 | 2.62 | .97 | | |
| | Divorciado | 17 | 2.49 | .97 | | |
| | Viudo | 6 | 2.54 | .80 | | |
| | Total | 184 | 2.45 | 1.05 | | |
| F3 Consideración de directivos | Soltero | 67 | 3.84 | 1.00 | .956 | .433 |
| | Casado | 77 | 3.92 | .88 | | |
| | Unión libre | 17 | 3.49 | .91 | | |
| | Divorciado | 17 | 3.60 | .92 | | |
| | Viudo | 6 | 3.87 | 1.14 | | |
| | Total | 184 | 3.82 | .94 | | |
| F4 Liderazgo de directivos | Soltero | 67 | 3.66 | 1.16 | .614 | .653 |
| | Casado | 77 | 3.56 | 1.11 | | |
| | Unión libre | 17 | 3.21 | 1.12 | | |
| | Divorciado | 17 | 3.53 | 1.05 | | |
| | Viudo | 6 | 3.33 | .88 | | |
| | Total | 184 | 3.55 | 1.11 | | |
| F5 Motivación y esfuerzo | Soltero | 67 | 3.83 | .84 | 2.172 | .074 |
| | Casado | 77 | 3.92 | .80 | | |
| | Unión libre | 17 | 3.31 | .80 | | |
| | Divorciado | 17 | 3.98 | .74 | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-----|------|------|-------|------|
| | Viudo | 6 | 3.67 | .56 | | |
| | Total | 184 | 3.83 | .82 | | |
| F6 Relaciones sociales | Soltero | 67 | 3.47 | .90 | | |
| | Casado | 77 | 3.59 | .94 | | |
| | Unión libre | 17 | 3.45 | .93 | .222 | .926 |
| | Divorciado | 17 | 3.57 | .84 | | |
| | Viudo | 6 | 3.44 | .81 | | |
| | Total | 184 | 3.53 | .91 | | |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | Soltero | 67 | 3.65 | .82 | | |
| | Casado | 77 | 3.65 | .84 | | |
| | Unión libre | 17 | 3.22 | .76 | 1.265 | .285 |
| | Divorciado | 17 | 3.81 | .94 | | |
| | Viudo | 6 | 3.50 | .55 | | |
| | Total | 184 | 3.62 | .83 | | |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | Soltero | 67 | 3.33 | 1.04 | | |
| | Casado | 77 | 3.46 | 1.04 | | |
| | Unión libre | 17 | 3.08 | 1.02 | .761 | .552 |
| | Divorciado | 17 | 3.39 | 1.02 | | |
| | Viudo | 6 | 2.94 | .77 | | |
| | Total | 184 | 3.35 | 1.02 | | |

NOTA: DE= Desviación estándar.

- Relación entre Clima Organizacional y Escolaridad.

La tabla 29 muestra las diferencias estadísticamente significativas que se encontraron entre clima organizacional y la variable escolaridad. En el Factor 1 Autonomía en el trabajo se observó diferencia estadísticamente significativa ($F=3.704$; $p=.006$) de manera que, los trabajadores con licenciatura ($\bar{x}=3.57$) sienten más independencia en su trabajo y consideran que tienen más libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales que los trabajadores con carrera técnica ($\bar{x}=2.94$).

Por otro lado el Factor 6 Relaciones Sociales se observó diferencia estadísticamente significativa ($F=3.782$; $p=.006$) de manera que, los trabajadores con licenciatura ($\bar{x}=3.68$) perciben mejor el trabajo de sus compañeros bajo una atmosfera de amistad y camaradería y en la cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo que los trabajadores con carrera técnica ($\bar{x}=3.04$).

Por último en el Factor 8 Unión y apoyo entre compañeros se estableció diferencia estadísticamente significativa ($F=3.796$; $p=.005$) de manera que, los trabajadores con licenciatura ($\bar{x}=3.59$) entienden en mayor manera el grado de comunicación, compromiso e integración que existen entre los miembros de la organización, así como la percepción que tienen de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo que los trabajadores con carrera técnica ($\bar{x}=2.86$).

Tabla 29. Relación entre clima organizacional y la variable escolaridad.

| Factores Clima organizacional | Escolaridad | N | Media | DE | F | p | Diferencias |
|----------------------------------|--------------------------|-----|-------|------|--------------|-------------|-------------|
| F1 Autonomía en el trabajo | 1. Primaria y secundaria | 19 | 3.00 | 1.09 | 3.704 | .006 | 2/4 |
| | 2. Carrera técnica | 35 | 2.94 | 1.10 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 3.03 | 1.07 | | | |
| | 4. Licenciatura | 90 | 3.57 | .93 | | | |
| | Maestría | 15 | 3.40 | 1.02 | | | |
| | Total | 188 | 3.30 | 1.04 | | | |
| F2 Beneficios y recompensas | 1. Primaria y secundaria | 19 | 2.20 | 1.00 | 1.535 | .194 | |
| | 2. Carrera técnica | 35 | 2.18 | .97 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 2.55 | 1.06 | | | |
| | 4. Licenciatura | 90 | 2.51 | 1.06 | | | |
| | Maestría | 15 | 2.83 | 1.11 | | | |
| | Total | 188 | 2.45 | 1.05 | | | |
| F3 Consideración de directivos | 1. Primaria y secundaria | 19 | 3.61 | .91 | 1.281 | .279 | |
| | 2. Carrera técnica | 35 | 3.77 | 1.05 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 3.79 | .84 | | | |
| | 4. Licenciatura | 90 | 3.83 | .93 | | | |
| | Maestría | 15 | 4.31 | .91 | | | |
| | Total | 188 | 3.83 | .94 | | | |
| F4 Liderazgo de directivos | 1. Primaria y secundaria | 19 | 3.45 | 1.23 | 1.100 | .358 | |
| | 2. Carrera técnica | 35 | 3.40 | 1.21 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 3.34 | 1.23 | | | |
| | 4. Licenciatura | 90 | 3.66 | 1.01 | | | |
| | Maestría | 15 | 3.93 | 1.00 | | | |
| | Total | 188 | 3.56 | 1.11 | | | |
| F5 Motivación y esfuerzo | 1. Primaria y secundaria | 19 | 4.12 | .78 | 1.858 | .120 | |

| | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|-----|------|------|--------------|-------------|-----|
| | 2. Carrera técnica | 35 | 3.55 | .92 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 3.97 | .77 | | | |
| | 4. Licenciatura | 90 | 3.84 | .79 | | | |
| | Maestría | 15 | 3.87 | .75 | | | |
| | Total | 188 | 3.84 | .82 | | | |
| | 1. Primaria y secundaria | 19 | 3.49 | 1.02 | | | |
| F6 Relaciones sociales | 2. Carrera técnica | 35 | 3.04 | .79 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 3.53 | .94 | 3.782 | .006 | 2/4 |
| | 4. Licenciatura | 90 | 3.68 | .85 | | | |
| | Maestría | 15 | 3.80 | .86 | | | |
| | Total | 188 | 3.53 | .90 | | | |
| | 1. Primaria y secundaria | 19 | 3.51 | 1.04 | | | |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | 2. Carrera técnica | 35 | 3.47 | .94 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 3.69 | .68 | .893 | .469 | |
| | 4. Licenciatura | 90 | 3.63 | .80 | | | |
| | Maestría | 15 | 3.92 | .66 | | | |
| | Total | 188 | 3.62 | .83 | | | |
| | 1. Primaria y secundaria | 19 | 3.32 | .95 | | | |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | 2. Carrera técnica | 35 | 2.86 | .96 | | | |
| | 3. Bachillerato | 29 | 3.22 | 1.07 | 3.796 | .005 | 2/4 |
| | 4. Licenciatura | 90 | 3.59 | .99 | | | |
| | Maestría | 15 | 3.60 | .99 | | | |
| | Total | 188 | 3.37 | 1.02 | | | |

NOTA: DE= Desviación estándar.

- Relación entre Clima Organizacional y Nivel Jerárquico.

La tabla 30 muestra que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre clima organizacional y la variable nivel jerárquico.

Tabla 30. Relación entre clima organizacional y la variable Nivel jerárquico.

| Factores de Clima organizacional | Nivel Jerárquico | n | Media | DE | F | p |
|----------------------------------|------------------|-----|-------|------|-------|------|
| F1 Autonomía en el trabajo | 1. Operativos | 135 | 3.26 | 1.06 | .491 | .613 |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 3.41 | .98 | | |
| | 3. Directivos | 21 | 3.45 | 1.02 | | |
| | Total | 183 | 3.30 | 1.04 | | |
| F2 Beneficios y recompensas | 1. Operativos | 135 | 2.43 | 1.05 | .368 | .692 |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 2.62 | 1.14 | | |
| | 3. Directivos | 21 | 2.44 | .98 | | |
| | Total | 183 | 2.46 | 1.06 | | |
| F3 Consideración de directivos | 1. Operativos | 135 | 3.77 | .93 | 1.020 | .363 |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 3.96 | 1.06 | | |
| | 3. Directivos | 21 | 4.04 | .80 | | |
| | Total | 183 | 3.83 | .94 | | |
| F4 Liderazgo de directivos | 1. Operativos | 135 | 3.49 | 1.14 | .974 | .380 |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 3.80 | 1.15 | | |
| | 3. Directivos | 21 | 3.67 | .89 | | |
| | Total | 183 | 3.55 | 1.12 | | |
| F5 Motivación y esfuerzo | 1. Operativos | 135 | 3.84 | .85 | .062 | .940 |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 3.79 | .91 | | |
| | 3. Directivos | 21 | 3.87 | .57 | | |
| | Total | 183 | 3.83 | .83 | | |
| F6 Relaciones sociales | 1. Operativos | 135 | 3.47 | .91 | .857 | .426 |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 3.67 | 1.03 | | |
| | 3. Directivos | 21 | 3.68 | .73 | | |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-----|------|------|-------|------|
| | Total | 183 | 3.53 | .91 | | |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | 1. Operativos | 135 | 3.61 | .83 | | |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 3.57 | .95 | .264 | .768 |
| | 3. Directivos | 21 | 3.74 | .48 | | |
| | Total | 183 | 3.62 | .82 | | |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | 1. Operativos | 135 | 3.31 | 1.00 | | |
| | 2. Mandos Medios | 27 | 3.40 | 1.18 | 1.463 | .234 |
| | 3. Directivos | 21 | 3.71 | .95 | | |
| | Total | 183 | 3.37 | 1.02 | | |

NOTA: DE= Desviación estándar.

- Relación entre de Clima Organizacional e Ingreso Mensual.

La tabla 31 muestra las diferencias estadísticamente significativas que se encontraron entre clima organizacional y la variable ingreso mensual. En el Factor 1 Autonomía en el trabajo se observó diferencias estadísticamente significativa ($F=3.370$; $p=.006$) de manera que, los trabajadores con ingreso mensual de 10,001 a 15,000 pesos ($\bar{x}=3.83$) sienten más independencia en su trabajo y consideran que tienen más libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales que los trabajadores con ingreso de 0 a 5,000 pesos ($\bar{x}=2.91$).

Por otro lado el Factor 6 Relaciones Sociales se observó diferencias estadísticamente significativa ($F=2.851$; $p=.017$) de manera que, los empleados con ingreso mensual de 10,001 a 15,000 ($\bar{x}=3.90$) y los empleados con ingreso de más de 25,000 pesos ($\bar{x}=3.98$) perciben mejor el trabajo de sus compañeros bajo una atmosfera de amistad y camaradería y en la cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo que los empleados con ingreso de 0 a 5,000 pesos ($\bar{x}=3.23$).

Por último en el Factor 8 Unión y apoyo entre compañeros se estableció diferencias estadísticamente significativa ($F=4.607$; $p=.001$) de manera que, los trabajadores con ingreso mensual de 10,001 a 15,000 pesos ($\bar{x}=3.84$) y los trabajadores con ingreso de más

de 25,000 pesos ($\bar{x}=3.94$) entienden en mayor manera el grado de comunicación, compromiso e integración que existen entre los miembros de la organización, así como la percepción que tienen de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo que los trabajadores con ingreso mensual de 0 a 5,000 pesos ($\bar{x}=2.86$).

Tabla 31. Relación entre clima organizacional y l variable ingreso mensual.

| Factores Clima organizacional | Ingreso mensual | n | Media | DE | F | p | Diferencias |
|----------------------------------|--------------------|-----|-------|------|--------------|-------------|-------------|
| F1 Autonomía en el trabajo | 1. 0 a 5,000 | 37 | 2.91 | 1.23 | 3.370 | .006 | 1/3 |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 3.15 | 1.00 | | | |
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 3.83 | 1.00 | | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 3.57 | .91 | | | |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 3.10 | 1.02 | | | |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 3.59 | .69 | | | |
| | Total | 173 | 3.29 | 1.05 | | | |
| F2 Beneficios y recompensas | 1. 0 a 5,000 | 37 | 2.20 | .91 | 1.125 | .349 | |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 2.40 | 1.12 | | | |
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 2.78 | 1.17 | | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 2.34 | .83 | | | |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 2.65 | 1.24 | | | |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 2.62 | 1.07 | | | |
| | Total | 173 | 2.43 | 1.05 | | | |
| F3 Consideración de directivos | 1. 0 a 5,000 | 37 | 3.60 | 1.05 | 1.156 | .333 | |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 3.75 | .99 | | | |
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 3.94 | .97 | | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 4.01 | .83 | | | |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 3.84 | .93 | | | |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 4.15 | .75 | | | |
| | Total | 173 | 3.83 | .95 | | | |
| F4 Liderazgo de directivos | 1. 0 a 5,000 | 37 | 3.27 | 1.22 | 1.368 | .239 | |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 3.44 | 1.17 | | | |
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 3.91 | 1.17 | | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 3.75 | 1.05 | | | |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 3.50 | 1.11 | | | |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 3.76 | .62 | | | |
| | Total | 173 | 3.55 | 1.12 | | | |
| F5 Motivación y esfuerzo | 1. 0 a 5,000 | 37 | 3.84 | .91 | .638 | .671 | |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 3.81 | .86 | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------|-----|------|------|--------------|-------------|
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 3.96 | .91 | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 3.64 | .88 | | |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 4.00 | .57 | | |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 4.02 | .48 | | |
| | Total | 173 | 3.84 | .84 | | |
| F6 Relaciones sociales | 1. 0 a 5,000 | 37 | 3.23 | .97 | | |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 3.43 | .93 | | |
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 3.90 | .83 | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 3.55 | .94 | 2.851 | .017 |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 3.83 | .69 | | 1/3 y 1/6 |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 3.98 | .57 | | |
| | Total | 173 | 3.55 | .91 | | |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | 1. 0 a 5,000 | 37 | 3.51 | 1.07 | | |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 3.61 | .85 | | |
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 3.71 | .81 | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 3.48 | .81 | .884 | .493 |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 3.98 | .52 | | |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 3.84 | .50 | | |
| | Total | 173 | 3.63 | .85 | | |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | 1. 0 a 5,000 | 37 | 2.86 | .98 | | |
| | 2. 5,001 a 10,000 | 58 | 3.26 | .98 | | |
| | 3. 10,001 a 15,000 | 23 | 3.84 | 1.02 | | |
| | 4. 15,001 a 20,000 | 28 | 3.51 | 1.07 | 4.607 | .001 |
| | 5. 20,001 a 25,000 | 10 | 3.57 | 1.13 | | 1/3 y 1/6 |
| | 6. Más de 25,000 | 17 | 3.94 | .53 | | |
| | Total | 173 | 3.38 | 1.03 | | |

NOTA: DE= Desviación estándar.

- Relación entre de Clima Organizacional y Tipo de Contrato.

La tabla 32 muestra las diferencias estadísticamente significativas que se identificaron entre clima organizacional y la variable tipo de contrato. En el Factor 1 Autonomía en el trabajo se observó diferencias estadísticamente significativa ($F=3.814$; $p=.011$) lo cual indica que, el personal con contrato eventual ($\bar{x}=3.58$) siente más independencia en su trabajo y considera que tienen más libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales que los trabajadores con contrato de base ($\bar{x}=3.05$).

Tabla 32. Relación entre clima organizacional y la variable tipo de contrato.

| Factores Clima organizacional | Tipo de contrato | n | Media | DE | F | p | Diferencias |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-----|-------|------|--------------|-------------|-------------|
| F1 Autonomía en el trabajo | 1. Contrato de base | 62 | 3.05 | 1.09 | 3.814 | .011 | 1/2 |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 3.58 | 1.02 | | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 3.56 | .94 | | | |
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 3.10 | .87 | | | |
| | Total | 179 | 3.30 | 1.04 | | | |
| F2 Beneficios y recompensas | 1. Contrato de base | 62 | 2.51 | 1.11 | .331 | .803 | |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 2.42 | 1.02 | | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 2.53 | .75 | | | |
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 2.30 | 1.11 | | | |
| | Total | 179 | 2.43 | 1.06 | | | |
| F3 Consideración de directivos | 1. Contrato de base | 62 | 3.77 | .97 | .517 | .671 | |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 3.77 | .94 | | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 3.95 | 1.06 | | | |
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 3.98 | .88 | | | |
| | Total | 179 | 3.82 | .94 | | | |
| F4 Liderazgo de directivos | 1. Contrato de base | 62 | 3.41 | 1.16 | .741 | .529 | |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 3.60 | 1.09 | | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 3.88 | 1.19 | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|-----|------|------|-------|------|
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 3.68 | 1.08 | | |
| | Total | 179 | 3.56 | 1.12 | | |
| F5 Motivación y esfuerzo | 1. Contrato de base | 62 | 3.82 | .87 | | |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 3.79 | .83 | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 3.79 | .64 | | |
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 3.88 | .80 | .088 | .967 |
| | Total | 179 | 3.82 | .83 | | |
| F6 Relaciones sociales | 1. Contrato de base | 62 | 3.44 | .87 | | |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 3.63 | .88 | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 3.38 | .95 | | |
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 3.44 | 1.05 | .693 | .557 |
| | Total | 179 | 3.51 | .91 | | |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | 1. Contrato de base | 62 | 3.70 | .83 | | |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 3.54 | .85 | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 3.69 | .88 | | |
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 3.55 | .84 | .486 | .692 |
| | Total | 179 | 3.60 | .84 | | |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | 1. Contrato de base | 62 | 3.16 | .91 | | |
| | 2. Contrato eventual | 73 | 3.51 | 1.07 | | |
| | 3. Honorarios | 8 | 3.42 | 1.19 | | |
| | 4. Confianza y otras modalidades | 36 | 3.38 | 1.09 | 1.364 | .256 |
| | Total | 179 | 3.36 | 1.03 | | |

NOTA: DE= Desviación estándar.

5.10 Relación de la Satisfacción laboral y dependencias de Gobierno: resultados del análisis T-student.

Mediante un análisis estadístico T-student, en este apartado se presenta la relación que existe entre los factores de Satisfacción laboral y las dos dependencias de Gobierno con las que se trabaja.

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los factores: F1. Promociones ($t=-4,73$; $gl=183,33$; $p=0,00$) y F3. Relación con los compañeros de trabajo ($t=-2,12$; $gl=177,98$; $p=0,04$), con la Dependencia de Gobierno dos. Dicha relaciones las podemos observar en la Tabla 33.

Con los datos anteriores podemos concluir que, en el caso del F1. Promociones, la Dependencias 2 ($\bar{x}= 3,10$) tiene una media mayor que la Dependencia 1 ($\leq=2,41$), por lo que, en caso de la Dependencia 2 la muestra de empleados se sienten más satisfechos con las oportunidades de promociones y ascensos a diferencias de la Dependencia 1.

Del mismo modo, para los empleados de la muestra de la Dependencia 2, les resultan más agradables las relaciones que establecen con los compañeros de trabajo. Esto se concluye, ya que la media de la Dependencia 2 ($\bar{x}=3,77$) es mayor a la media de la Dependencia 1 ($\bar{x}=3,52$).

Si observamos la tabla 33 podemos ver que el F2. Relación con el jefe y el F4. Trabajo en sí mismo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre dependencias y los factores de Satisfacción Laboral. Por lo que podemos concluir que para ambas dependencias no consideran que estos dos factores contribuyan a su percepción de satisfacción.

Tabla 33. Relación entre Satisfacción laboral y Dependencias de Gobierno.

| Factores Satisfacción Laboral | Dependencia 1 | | | Dependencia 2 | | | t | gl | p |
|-----------------------------------|---------------|-------|------|---------------|-------------|------|-------|--------|-------------|
| | N | Media | DE | n | Media | DE | | | |
| F1 Promociones | 95 | 2,41 | 1,12 | 105 | 3,10 | 0,93 | -4,73 | 183,33 | 0,00 |
| F2 Relación con el jefe | 95 | 3,55 | 0,97 | 105 | 3,71 | 0,84 | -1,23 | 198,00 | 0,22 |
| F3 Relación con los compañeros | 95 | 3,52 | 0,94 | 105 | 3,77 | 0,74 | -2,12 | 177,98 | 0,04 |
| F4 Trabajo en sí mismo | 95 | 4,12 | 0,79 | 105 | 4,19 | 0,66 | -0,73 | 198,00 | 0,47 |

NOTA: DE= Desviación estándar.

5.11 Relación del Clima Organizacional y dependencias de Gobierno: resultados del análisis T-student.

Mediante un análisis estadístico T-student, en este apartado se presenta la relación que existe entre los factores de Clima Organizacional y las dos dependencias de Gobierno con las que se trabaja.

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los factores, F1. Autonomía en el trabajo ($t=-3,86$; $gl=198$; $p=0,00$), F6. Relaciones sociales ($t=-3,47$; $gl=198$; $p=0,00$) y F8. Unión y apoyo entre compañeros ($t=3,38$; $gl=198$; $p=0,00$) con la Dependencia dos. Dicha relaciones las podemos observar en la Tabla 34.

En caso de Factor 1. Autonomía en el trabajo, se encontró que la media es mayor ($\bar{x}=3,55$) para la Dependencia 2, que para la Dependencia 1 ($\bar{x}=3,005$), lo cual nos indica que para la Dependencia 2 la muestra de empleados se sienten independientes en el trabajo y consideran tienen la libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades en su trabajo.

Para el Factor 6. Relaciones sociales, se encontró que la media ($\bar{x}=3,73$) en la Dependencia 2 es mayor que la media ($\bar{x}=3,305$) en la Dependencia 1, por lo que podemos concluir que la muestra de trabajadores de la Dependencia percibe el trabajo de sus compañeros dentro de una atmósfera de amistad, en la cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo, a diferencia de la Dependencia 1.

Del mismo modo, para el Factor 8. Unión y apoyo entre compañeros, la media de la Dependencia 2 ($\bar{x}=3,58$) es mayor que la media de la Dependencia 1 ($\bar{x}=3,102$), es por ello que concluimos que para la Dependencia 2 la muestra de empleados de esta dependencia tienen la percepción de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros favoreciendo así el sentimiento de trabajo en equipo, así mismo existe un grado de compromiso, comunicación e integración entre los miembros de la Dependencia 2.

Si observamos la tabla 34, muestra que los Factores F2. Beneficios y Recompensas, F3. Consideración de directivos, F4.Liderazgo de directivos, F5. Motivación y esfuerzo y F7. Satisfacción de los trabajadores, no se encontraron deferencias estadísticamente significativas entre las dos Dependencias de Gobierno con las cuales de trabajo.

Tabla 34. Relación entre Clima Organizacional y Dependencias de Gobierno.

| Factores de Clima Organizacional | Dependencia 1 | | | Dependencia 2 | | | t | gl | p |
|-------------------------------------|---------------|-------|------|---------------|-------------|------|-------|-----|-------------|
| | n | Media | DE | n | Media | DE | | | |
| F1 Autonomía en el trabajo | 95 | 3,005 | 1,01 | 105 | 3,55 | 0,99 | -3,86 | 198 | 0,00 |
| F2 Beneficios y recompensas | 95 | 2,33 | 1,03 | 105 | 2,53 | 1,03 | -1,34 | 198 | 0,18 |
| F3 Consideración de directivos | 95 | 3,79 | 0,97 | 105 | 3,82 | 0,93 | -,28 | 198 | 0,78 |
| F4 Liderazgo de directivos | 95 | 3,48 | 1,16 | 105 | 3,60 | 1,08 | -,74 | 198 | 0,46 |
| F5 Motivación y esfuerzo | 95 | 3,779 | 0,83 | 105 | 3,84 | 0,86 | -,52 | 198 | 0,61 |
| F6 Relaciones sociales | 95 | 3,305 | 0,89 | 105 | 3,73 | 0,85 | -3,47 | 198 | 0,00 |
| F7 Satisfacción de los trabajadores | 95 | 3,571 | 0,85 | 105 | 3,63 | 0,85 | -,46 | 198 | 0,65 |
| F8 Unión y apoyo entre compañeros | 95 | 3,102 | 1,01 | 105 | 3,58 | 0,99 | -3,38 | 198 | 0,00 |

NOTA: DE= Desviación estándar.

Discusión.

A continuación, presentamos la discusión de los resultados obtenidos, en la presente investigación, acerca de la relación que existe ente Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, así como la relación entre Satisfacción Laboral con ciertas variables sociodemográficas, y la relación entre Clima Organizacional con estas mismas variables, comparándolos con los resultados y conclusiones obtenidas por distintas investigaciones y por diversos autores.

La presente investigación, demostró que existe una relación estadísticamente significativa entre todos los factores de Clima Organizacional y todos los factores de Satisfacción Laboral.

Cuando Alva y Domínguez (2013) determinaron la relación que existe entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, encontraron que existe una relación estadísticamente significativa, lo que indica que, en la medida en que los trabajadores perciben que su ambiente laboral es favorable y que les permita satisfacer sus expectativas laborales, ayudará a que sus tareas sean regularmente satisfactorias.

Así mismo, Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), en su investigación concluyeron una correlación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, dicha correlación resultó estadísticamente significativa, presentado una correlación positiva y una asociación de $r=.413$ ($p \leq .05$).

Del mismo modo que la investigación de los autores antes citados, en una investigación realizada por Chiang (2011), concluyó que todas las dimensiones de Clima Organizacional tienen una correlación estadísticamente significativa con todas las dimensiones de Satisfacción Laboral. El mismo resultado fue demostrado por Hospinal (2013), quien concluyó que la relación entre Clima Organizacional y Satisfacción es fuerte y alta ($r=0.92$; $p < 0.05$). Por lo que concluyen que el Clima Organizacional impacta en un 84.6% a la Satisfacción Laboral.

Y, en la investigación realizada por Salgado (1996), se demostró que existe una relación estadísticamente significativa entre Clima Organización y Satisfacción Laboral.

Salgado (1996), concluye que, los resultados obtenidos en su investigación, sugieren que el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral son dos variables independientes y complejas, pero que mantiene relación entre sí.

Alva y Domínguez (2013), determinaron que sí existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ($r=0.05$; $p<0.05$), y concluyen que la comunicación y las condiciones laborales, son las dimensiones del clima organizacional más determinantes para la satisfacción laboral de los trabajadores. El nivel de Satisfacción laboral tiene relación con el nivel de Clima Organizacional. En la medida en que los trabajadores de la empresa perciban su ambiente laboral como aceptable, manifestarán actitudes de mayor agrado hacia su puesto de trabajo.

En la investigación realizada por Del Toro, Salazar y Gómez (2010), las dimensiones de Clima Organizacional, objetivos, cooperación y liderazgo son las de mayor peso en la calificación obtenida, y a su vez las de relaciones interpersonales y toma de decisiones fueron las de más baja calificación. En general concluyeron que las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral evaluadas simultáneamente muestran una correlación positiva y significativa con el desempeño laboral.

Chiang, Salazar y Núñez (2007), demostraron que existe una relación estadísticamente significativa entre factores de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Lo que demostraron estos autores en su investigación es una relación estadísticamente significativa entre el factor Toma de decisiones y Satisfacción con sus superiores ($r=.873$; $p\leq.01$).

Así mismo, Salgado (1996) demostró que la percepción positiva de Autonomía en el puesto, correlaciona con todas las dimensiones de Satisfacción Laboral, salvo en el factor de Salario.

Los resultados de estos autores, coinciden con los obtenidos en la presente investigación, ya que, se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre Autonomía en el trabajo y Relación con el Jefe ($r=.550$; $p\leq.01$), lo que nos indica que mientras más agradables son las relaciones del empleado con sus superiores, los

trabajadores se sienten más independientes en su trabajo y consideran que tienen libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades laborales.

Del mismo modo Chiang, Salazar y Núñez, (2007), encontraron una relación estadísticamente significativa entre el factor Relaciones interpersonales y Satisfacción con su trabajo ($p=.848$; $p\leq.01$).

En la investigación realizada por Salgado (1996), el factor de Relaciones interpersonales, de la variable Clima Organizacional, mostró correlación significativa con la variable Satisfacción Laboral, es decir que, cuanto más positivo se percibe el factor de Relaciones interpersonales mayor satisfacción muestran los empleados en todas las dimensiones de Satisfacción Laboral.

De igual forma, en la investigación realizada por Rodríguez, Retamal, Lizana, Cornejo (2011), se demostró que las dimensiones de Satisfacción que correlacionan positiva y significativamente ($p<.05$), con la Clima Organizacional son, Compañeros de Trabajo ($r=.402$), Supervisión ($r=.452$), Trabajo actual ($r=.477$), Oportunidades de Ascenso ($r=.344$), y con más bajo con Sueldo ($r=.303$).

Respecto a la relación estadísticamente significativa demostrada en la presente investigación, entre el factor Relaciones sociales de Clima Organizacional, y el factor Trabajo en sí mismo de Satisfacción Laboral, ($r=.326$; $p\leq.01$), podemos concluir que, los empleados mientras más agradables perciben el trabajo bajo un atmosfera de amistad, en la cual exista una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo, las actividades propias del trabajo que debe realizar el empleado las percibirán más atractivas e interesante.

De manera general, en la investigación realizada por Salgado (1996) respecto al Clima Organizacional, concluye que, se percibe un mejor clima cuando los empleados perciben el apoyo de la dirección, los estimulan a conseguir un trabajo en equipo y apoyarse entre sí, permitiéndoles cierto grado de autonomía. Y, con respecto a la satisfacción laboral, los empleados se sienten satisfechos con aspectos como las tareas y los compañeros de trabajo, pero se manifiestan insatisfechos con las oportunidades de promoción y el salario.

Por otra parte, Chiang (2011) demuestra que, la relación más alta que existe entre las dimensiones de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional, se da entre las dimensiones de Satisfacción Laboral con supervisión y las dimensiones de Clima Organizacional Apoyo e Innovación. Lo cual, indica que, en general a los empleados, les gusta su trabajo y aprecian la relación directa y estrecha entre directivos y subordinados, el énfasis esta puesto en clima de apoyo y de innovación.

Por otro lado, la dimensión de Satisfacción Laboral con la menor correlación significativa con las dimensiones de Clima Organizacional es Satisfacción con las remuneraciones, las correlaciones son estadísticamente significativas pero muy bajas (Chiang ,2011).

Chiang (2011), demostró en su investigación, diferentes relaciones significativas entre Clima Organización y Satisfacción laboral, entre las que se encuentra, la dimensión Apoyo de Clima Organizacional y la dimensión Relación con el jefe de Satisfacción Laboral; todas las dimensiones de Satisfacción Laboral con las dimensiones Innovación y Reconocimiento de Clima Organizacional.

La presente investigación coincide con los resultados demostrados por Chiang (2011), ya que se demostró una relación estadísticamente significativa entre el factor de Clima Organizacional, Unión y Apoyo entre compañeros y el factor de Satisfacción Laboral Relación en el jefe ($r=.486$; $p\leq.05$), por lo que podemos concluir que mientras más agradable sean la relación que establece el empleado con sus superiores, mayor será la comunicación, el compromiso y la integración que existe entre los miembros de la organización. Tendrán una mejor percepción de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros y jefe, favoreciendo así el sentimiento de trabajo en equipo.

Por el contrario, la relación de la dimensión Presión de Clima Organizacional, con las dimensiones de Satisfacción Laboral, a pesar de tener una correlación estadísticamente significativa, fue una de las correlaciones más baja. Del mismo modo las dimensiones de Satisfacción con la relación con el jefe y Satisfacción con la forma que se realiza su trabajo de Satisfacción Laboral, mostraron una correlación estadísticamente significativa baja, con todas las dimensiones de Clima Organizacional (Chiang ,2011).

En la presente investigación, como se mencionó al inicio, todos los factores tanto de Clima Organizacional como de Satisfacción Laboral mostraron una relación estadísticamente significativa, al igual que en la investigación de Chiang (2011) se presentaron relaciones estadísticamente significativas, más altas que otras. En esta investigación, también se identificaron relaciones estadísticamente significativas bajas, como la relación entre el factor de Satisfacción Laboral, Relación con el jefe y el factor de Clima Organizacional motivación y esfuerzo ($r=.341$; $p\leq.01$). Es por lo anterior que concluimos que, la relación entre el empleado y el jefe se mostrará más agradable en la medida en que los empleados se sientan alentados por la empresa para trabajar intensamente y se sientan responsables de realizar sus tareas, así como comprometidos con su trabajo y busquen esforzarse más.

Del mismo modo, otra relación estadísticamente significativa baja, fue la identificada por el factor Trabajo en sí mismo de Satisfacción Laboral, y el factor Autonomía en el trabajo de Clima Organizacional ($r=.267$; $p\leq.01$). Dado estos resultados podemos decir que, a los empleados les resultarán más interesantes y atractivas sus actividades propias del trabajo en la medida en que los empleados puedan sentirse independientes en su trabajo y consideren que tienen la libertad de elegir la forma más conveniente de realizar sus actividades de trabajo.

Por otro lado, la dimensión de Satisfacción con las remuneraciones presentó una correlación menor con las dimensiones de Clima Organizacional (Chiang ,2011). En la presente investigación, se dio el caso que el Factor Promociones de Satisfacción Laboral, presentó una relación estadísticamente significativa baja con el Factor Motivación y Esfuerzo de Clima Organizacional ($r=.184$; $p\leq.01$), por lo que podemos concluir que los empleados se sentirán más satisfechos con las oportunidades de ascender en su puesto si perciben que se sienten alentados por la empresa, y que tiene las condiciones para trabajar intensamente, así como que se sientan responsables de realizar sus tareas laborales y esforzarse dentro de su trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos concluir que, existe una relación estadísticamente significativa entre la Satisfacción Laboral y las variables sociodemográficas, como lo son: Edad, Escolaridad, Ingresos, Número de

personas a cargo, Nivel jerárquico, Tiempo de experiencia, Ascensos, Horas trabajo y Antigüedad en puesto y organización y tipo de contrato.

Esto quiere decir que, las variables mencionadas anteriormente, tienden a influir en la actitud que tienen empleados de esta muestra, respecto a su trabajo, por lo tanto, influyen en su satisfacción laboral.

En la presente investigación, para el caso de la variable sociodemográfica Sexo, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas con los factores de Satisfacción Laboral. Sin embargo, para Alonso (2008), la variable Sexo, demostró influir en la Satisfacción, ya que, en su investigación, las mujeres manifestaron un mayor grado de satisfacción a diferencia de los hombres.

Los datos anteriores, coinciden con los estudios realizados por Quin, Stances y McCalloug (1974, Alonso, 2008), en donde concluyeron la influencia que la variable Sexo tiene sobre la Satisfacción Laboral. Esta investigación plantea el hecho que, las mujeres perciben una mayor satisfacción laboral debido a la flexibilidad en las jornadas laborales.

Es por lo anterior que, para la presente investigación, no podríamos coincidir con Quin, Stances y McCalloug (1974), ya que la jornada laboral y las condiciones de trabajo, para esta muestra, son las mismas para hombres y mujeres.

Así mismo, se observó también que la variable sociodemográfica Edad, presentó una correlación significativa, inversamente proporcional ($r = -.157$; $p \leq .05$) con el factor Promociones de la variable Satisfacción Laboral, por lo que se concluyó que, los empleados de la muestra, con mayor edad, presentan menos satisfacción con las oportunidades para ascender en el trabajo.

Dicha conclusión la podemos confirmar con la investigación realizada por Alonso (2008), ya que demostró que, la edad influye en las oportunidades de promoción en los distintos grupos de Edad que investigó (-35 años, 36-45 años y +45 años).

Gamero Burón (2003), encontró que, la posibilidad de ser promocionado en una empresa, solo encuentra valoración positiva entre los jóvenes, ya que resulta más relevante al inicio de la trayectoria profesional, que cuando ya se ha alcanzado un nivel determinado.

Para Lucas Marín (1981, Alonso, 2008), la relación entre edad y satisfacción es positiva a partir de intervalos de 31 a 40 años, alcanzando el nivel máximo de satisfacción en el intervalo previo a la jubilación.

Por otro lado, Chiang (2007), en su investigación no demuestra que exista una relación entre la variable Satisfacción Laboral y las variables Edad y años de Servicio de los empleados.

En la investigación realizada por Alonso (2008), los resultados obtenidos demuestran que el Tipo de contrato influye en la satisfacción de los empleados, en factores como el Salario, Relación con la dirección y empleados. Lo cual coincide con los resultados obtenidos en la presente investigación, ya que la variable Tipo de Contrato mostró diferencias estadísticamente significativas los factores de Satisfacción Laboral como: Promociones. En el factor Promociones se identificaron diferencias estadísticamente significativas ($F=2.904$; $P=0.36$), por lo que, el personal con contrato de honorarios ($\bar{x}=3.25$) percibe mayor satisfacción por las oportunidades de ascender en su trabajo que el personal con contrato de confianza ($\bar{x}=2.49$).

En esta investigación, se demostró que la Antigüedad en la Organización influye en la percepción que tiene los empleados de esta muestra, en la Satisfacción Laboral, específicamente en factores como Promociones ($r=-.321$, $p\leq .05$); Relación con el jefe ($r=-.172$ $p\leq .05$) y Relación con los compañeros ($r=-.164$ $p\leq .05$).

Dicha relación resultó ser inversamente proporcional, es decir que, a mayor antigüedad en la organización, los empleados de esta muestra perciben que tiene menos oportunidades de promociones, por lo tanto, perciben menos satisfacción. Por otro lado, la relación con los superiores les resulta menos agradable, así como la relación con los compañeros de trabajo.

Para Alonso (2008), los empleados de más de 8 años de antigüedad, se muestran menos satisfechos que los que llevan menos años. Lo cual coincide con la conclusión de esta investigación, ya que Alonso (2008), concluye que los empleados de mayor antigüedad, están menos satisfechos con condiciones físicas, con los compañeros de trabajo y con la relación con el jefe.

Chiang (2011), concluyó en su investigación que los factores de Satisfacción Laboral (Satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realizan su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación con los subordinados, satisfacción con la capacidad de decidir autónomamente y satisfacción con el reconocimiento que reciben de las autoridades) presentaron un nivel alto de satisfacción. Por otro lado, el factor satisfacción con la remuneración presentó un valor más bajo.

En esta investigación, en cuanto a remuneración, solo se mostraron diferencias estadísticamente significativas entre la Satisfacción laboral de los empleados de esta muestra y la variable ingreso mensual en dos factores de Satisfacción: Promociones y Relación con los compañeros.

Por otro lado, con base en los resultados, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre los factores de Clima Organizacional y las variables sociodemográficas, como lo son: Edad, Escolaridad, Ingreso, Número de hijos, Número de personas a cargo, Nivel jerárquico, Experiencia, Horas de trabajo, Ascensos, Antigüedad en el puesto y en la Organización y Tipo de contrato. Es decir que, dichas variables sociodemográficas influyen en la percepción que tienen los empleados acerca de las características de la organización y el ambiente de trabajo.

Sin embargo, en la investigación realizada por Casales, Ortega, y Romillo, (2000), concluyeron que, aunque se identificó una relación entre las variables sociodemográficas: Edad, Sexo, Escolaridad y Antigüedad, y Clima Organizacional; dichas diferencias no resultaron estadísticamente significativas, por lo que concluyeron que estas variables no influyen en la percepción del Clima Organizacional.

La presente investigación muestra una diferencia estadísticamente significativa entre la variable Antigüedad en la Organización con el factor de Clima Organizacional, Unión y Apoyo entre compañeros, por lo que se concluyó que a mayor antigüedad en el puesto el grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de una organización es mayor. Así como la percepción que tienen los empleados de esta muestra,

de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo así el sentimiento de trabajo en equipo.

Sin embargo, para Chiang, Salazar y Núñez (2007), los años de servicio de los trabajadores, no presentan relación estadísticamente significativa con ninguna de las variables de Clima Organizacional que estudiaron en su investigación.

Del Toro, Salazar y Gómez (2010), concluyeron que los empleados, muestran sentimientos de mucha satisfacción con respecto a una serie de atributos de su trabajo actual, como las posibilidades de utilizar su potencial creativo, la variedad de tareas, y las posibilidades que éste les presenta para incrementar sus conocimientos, responsabilidades y autonomía.

Los resultados de esta misma investigación realizada por Del Toro, Salazar y Gómez (2010), nos muestran los resultados respecto a la variable Salario actual de Satisfacción Laboral, la cual presenta sentimientos neutrales, es decir que por lo menos un 25% de los empleados presenta insatisfacción respecto a esta variable. Del mismo modo, la variable oportunidades de promoción y ascensos, también presenta sentimientos de insatisfacción. Por otro lado, las variables con mayor influencia positiva se encontraron en las variables Compañeros de Trabajo y Trabajo Actual de Satisfacción laboral.

Diversos autores (Silva, 1996; Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, 2011), señalan que el Clima Organizacional y la Satisfacción es una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, y puede ser un predictor de aspectos negativos del comportamiento organizacional, tales como el ausentismo y la rotación en el trabajo, de modo que quienes están más insatisfechos presentan mayores tasas de ausentismo rotación.

El clima organizacional influye en el desempeño a través de la Satisfacción Laboral, la que puede utilizarse como predictor de la productividad. Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), han encontrado que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos (Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, 2011). Es decir que, al mejor el Clima Organizacional de la empresa, aumenta la Satisfacción Laboral, y aumentara el rendimiento y la productividad de los empleados.

Conclusión.

A lo largo de esta investigación, se ha mencionado la importancia del factor humano para el desempeño y crecimiento de la organización. El recurso humano sigue siendo y será pieza clave para el logro de los objetivos de la organización. Un clima favorable, en donde existe una atmosfera apropiada, es indispensable para lograr un elevado rendimiento. Los trabajadores que se sientan satisfechos en su trabajo, serán más productivos, por el contrario, los trabajadores que se sientan mal pagados, rinden menos. La insatisfacción produce bajas en la eficiencia organizacional.

Las investigaciones se han enfocado en el estudio de la relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, mediante el análisis de correlaciones, lo mismo que esta investigación, y se ha encontrado que existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la Satisfacción Laboral, de manera tal que a mejor clima percibido más satisfechos estarán los empleados de la organización (Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, 2011).

Es decir que, mientras mejor sea la percepción del Clima en la Organización, mayor es el grado de Satisfacción de los miembros de la misma, y viceversa. Las actitudes positivas hacia los aspectos del trabajo se relacionan con la percepción de un ambiente de trabajo positivo y agradable para los miembros de la organización.

Distintos autores citados a lo largo de ésta investigación, coinciden que el Clima y Satisfacción son constructos independientes pero que guardan cierta relación, el Clima Organizacional nos arroja información de cómo los empleados perciben a su organización y la Satisfacción nos permite conocer la percepción de qué tan satisfechos están con su trabajo los empleados de la muestra en esta investigación.

Los resultados de esta investigación nos muestran cómo podríamos describir cierta organización en relación a las variables estudiadas así como la relación que guardan entre sí, en este caso tanto el Clima Organizacional como la Satisfacción Laboral nos muestran una descripción de cómo se encuentra ésta muestra en particular, ya que, el Clima Organización cambia o muestra cierta variación dependiendo de las características de los empleados que conforman la muestra y de las características propias de la Organización.

Es decir, que existen tantos climas como Organizaciones. Dicho de otra forma, la relación encontrada entre del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en esta muestra de empleados de una Dependencia de Gobierno puede variar en otros contextos organizacionales.

En esta investigación se llegó a la conclusión que, la muestra de trabajadores de las dependencias de gobierno en las cuales se realizó la investigación, muestran una percepción del Clima Organizacional favorable, lo que los hace sentir satisfechos con distintos factores, lo cual contribuye a que el desempeño y las tareas realizadas sean satisfactorias.

El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral son indicadores que deben ser tomados en cuenta para planificar y ejecutar estrategias que permitan revertir situaciones como bajos niveles de desempeño y productividad, rotación, ausentismo e insatisfacción con algunos factores que se encuentran en su organización.

Los empleados de esta muestra, muestra una actitud favorable respecto a su trabajo en factores como, las Oportunidades de Promociones, Relación con el jefe y Relación con los compañeros, compañeros. Es por lo anterior que podemos concluir que la muestra de empleados de las dependencias de gobierno perciben como interesante o atractivo las actividades propias de su trabajo y les resulta agradable la relación que mantienen con sus compañeros de trabajo así como son su jefe.

En cuanto al Clima Organizacional, los empleados de esta muestra, perciben un clima agradable en factores a nivel de la Organización como Beneficios y Recompensas, Liderazgo de directivos y Consideración por parte de los directivos; a nivel interpersonal como, Relaciones sociales y Unión y Apoyo entre compañeros; y, a nivel individual como, Autonomía en el trabajo.

Por lo que podemos decir que, los empleados que conforman esta muestra perciben un Clima Organizacional de compañerismo y buena relación entre sus pares y jefes, los líderes mantienen un don de mando, y saben tomar decisiones, lo cual contribuye al desarrollo y cumplimiento de las actividades de los empleados.

Del mismo modo, la muestra de empleados de esta investigación percibe que la empresa busca retribuir su trabajo bajo una atmósfera de compañerismo, ya que también consideran que existe una comunicación, compromiso e integración entre ellos, al mismo tiempo que los hacen sentir independientes y libres de elegir la forma de trabajo.

Con base en los resultados de la presente investigación, podemos concluir que, existen diversos factores que pueden afectar o modificar la percepción que tiene los empleados respecto al Clima Organizacional de su empresa, del mismo modo, distintos factores e incluso los mismo también pueden influir en al percepción que tienen de qué tan satisfechos están con su trabajo.

Para esta muestra de empleados, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre los factores de Clima Organizacional y las variables sociodemográficas, como lo son: Edad, Escolaridad, Ingreso, Número de hijos, Número de personas a cargo, Nivel jerárquico, Experiencia, Horas de trabajo, Ascensos, Antigüedad en el puesto y en la Organización y Tipo de contrato. Es decir que, dichas variables sociodemográficas influyen en la percepción que tienen los empleados acerca de las características de la organización y el ambiente de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos concluir que, existe una relación estadísticamente significativa entre la Satisfacción Laboral y las variables sociodemográficas, como lo son: Edad, Escolaridad, Ingresos, Número de personas a cargo, Nivel jerárquico, Tiempo de experiencia, Ascensos, Horas trabajo y Antigüedad en puesto y organización y tipo de contrato. Esto quiere decir que, las variables mencionadas anteriormente, tienden a influir en la actitud que tienen empleados de esta muestra, respecto a su trabajo, por lo tanto, influyen en su satisfacción laboral.

Recomendaciones.

Para la organización:

Es esta investigación demostró que hay factores que influyen en el Clima Organizacional y la Satisfacción, por lo que se sugiere que la organización en la que se realizó la investigación presente especial atención en aquellos factores que afectan de forma negativa.

Para el caso de los factores que influyen de manera positiva se recomienda mantener la forma de trabajo que contribuye a que estos resultados se logren. Por ejemplo, la investigación demostró que para la muestra de empleados de esta investigación, valora o considera importante la relación que tienen entre compañeros de trabajo y jefes, por lo que se sugiere realizar actividades recreativas o team building en donde se refuerce el trabajo en equipo y se mantenga el ambiente de colaboración y cordialidad.

Los resultados demostraron que los empleados de la muestra investigada que han tenido algún ascenso se sienten más satisfechos con el Factor Oportunidades de Promociones de la variable Satisfacción laboral, sin embargo esta organización en donde se llevó a cabo la investigación, el 85% de los empleados no ha tenido algún ascenso en el tiempo que llevan en la empresa, por lo que se sugiere trabajar en un plan de vida y carrera en donde los empleados tengan la oportunidad de obtener un ascenso, de acuerdo a los lineamientos que la organización establezca.

Para las futuras investigaciones:

Se surgirá realizar la investigación incorporando indicadores, como rotación, ausentismo, rendimiento, evaluaciones de desempeño, etc., para identificar la relación que tienen con el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

Se recomienda realizar estudios considerando distintos niveles jerárquicos, comparando la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral entre los distintos niveles que existan en la organización investigada.

Como resultado de este trabajo, se recomienda realizar investigaciones para crear instrumentos de medición tanto del Clima Organizacional como de Satisfacción, con

población mexicana y en contextos organizacionales, los resultados nos pueden arrojar información aterrizada a la situación actual que viven las empresas hoy en día.

Esta investigación se realizó en dos sectores del Gobierno Federal, se recomienda realizar investigaciones en un sector distinto, por ejemplo sector privado, así como de distintos giros.

Limitaciones.

Dentro de las limitaciones que presenta esta investigación, es el tamaño de muestra, se sigue realizando el mismo análisis para un número más elevado de empleados. Por lo que los resultados obtenidos en la presente investigación no pueden generalizarse a otros contextos organizacionales, distintos a las condiciones y características de la muestra en la que se realizó la investigación.

Referencias Bibliográficas.

- Amorós, E. (2000). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: USAT Escuela de Economía.
- Alcover H. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España: McGraw-Hill.
- Amozorrutía, J. (2007). *Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Clínica de Salud Pública del Distrito Federal*. *Psicología Iberoamericana*, 15(1), p.34-43.
- Blum y Naylor. (1985). *Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Brown, W. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores.
- Brunet, L. (2000). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Carvajal, J.C. (et al). (2013). *Psicología Organizacional. Perspectivas y Avances*. (1ra). Colombia: ECOe Ediciones.
- Casales, F., Ortega, M., y Romillo, R. (2000). *Clima organizacional y fluctuación en una Institución Financiera*. *Revista de Psicología*, 17(3), p.288-296.
- Castillo, L., Lengua, C., Pérez Herrera, P.A., (2011). *Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano*. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.
- Comité Mixto OIT-OMS (1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, Incidencias y Prevención*. México: Ediciones Alfaomega.
- Cuadra, P. y Veloso, B. (2010). *Grado de supervisión como variable moderadora entre el liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional*. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), p.15-25.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: International Thomson Editores.

- Chiang, V., Salazar, B., y Núñez, A. (2007). *Clima Organizacional y Satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo I*. Theoria, 16(002), p.61-76.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M.J., Salazar, M. (2010). *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional; Un análisis de Género y Edad*. Panorama Socioeconómico, 28(49), p.92-103.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M.J., Salazar, M. (2010). *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional; Un análisis de Género y Edad*. Panorama Socioeconómico, 28(49), p.92-103.
- Eslava, M. (1990). *Ausentismo laboral en una empresa de servicios*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Silva R, de la Torre J, López A, Bastos S. (2011). *El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida*. Revista Contabilida de Vista & Revista. P, 22 (1): 107-41.
- French. (1991). *Administración de personal*. Desarrollo de Recursos Humanos.
- García y García, B. (1985). *Factores relacionados con la Satisfacción laboral en las mujeres: un estudio comparativo*. México: UNAM. Tesis de Maestría en Psicología Social. Facultad de Psicología.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, (2006). *Organizaciones, comportamientos, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gil y Alcover. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*.
- Gómez, M. y Vicario, O. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. México: UNAM. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología.
- Gómez, R. (2004). *Diseño, construcción, y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas Colombianas, desde la teoría de respuesta al Item*. Acta Colombiana de Psicología, 11(04), p.97-113.

- González, M. y Parra, P. (2008). *Caracterización de la Cultura Organizacional. Clima Organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. Pensamiento y Gestión, 27, p.40-57.
- González, N., y Parera, M., (2005). *Clima Organizacional: Resultado del diagnostico en una empresa*. Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. 25(1), 42-44.
- Guillén, G. C. (2000). *Psicología en el trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, N., y Olvera, M. (2010). *El clima laboral y su relación con el compromiso organizacional en una dependencia gubernamental*. México: UNAM. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología.
- Quintanilla, I. (2013). *Psicología social del Trabajo*. (1ra). México: Ediciones Pirámide.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en Ciencias Sociales*. (4ed). México: McGraw-Hill.
- López, C. (1999). *Evaluación de la Percepción ambiental, la satisfacción laboral y el desgaste emocional del personal de un centro de atención a la salud*. México: UNAM. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología.
- Martínez-Losa J.F. (2007) *Dimensiones macro-organizativas y condiciones de riesgo psicosocial*. Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. España: FOMENT DEL TREBALL NACIONAL. 39-64.
- Matrunola, P. (1996). *Is there a relationship between job satisfaction and absenteeism?* Journal of Advanced Nursing, 23(4), 827-834.
- Moreno, B., Baez, C. (2010). *Factores y Riesgos Psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid. Universidad Autonoma de Madrid.

- Mujica M. A., (2009). *Clima Organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la universidad centro occidental "Lisandro Alvarado"*. Educere. 13 (45). 351-358.
- Noriega, B. & Pría, B. (2011). *Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores*. Revista Cubana de Salud Pública, 37(2), p.116.122.
- Pereda, S., Berrocal, F. & Alonso, G. (2014). *Bases de Psicología del Trabajo para gestión de Recursos Humanos*. México: Síntesis.
- Peña, E. (2005). *Satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal: Un estudio comparativo*. México: UNAM. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología.
- Robbins, P. S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava edición, México: Prentice Hall.
- Rodríguez. (2004). *Psicología de las organizaciones*. España. Barcelona: Editorial Eureka Medina.
- Salgado, F., Remesero, C., e Iglesias, M. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción laboral en una PYME*. Psicothema, 8(002), p.329-335.
- Siu, O. (2002). *Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses*. Journal of Advanced Nursing, 40(2), 218-229.
- Torres, S., Chávez, C., Lizárraga, E. & Guerra, A. (2007). *Absentismo y su relación con satisfacción laboral de enfermería en una unidad médica de segundo nivel*. Revista de enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social, 15 (3), 147-153.
- Uribe, F. (2015). *Clima y ambiente Organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. (1ra). México: El Manual Moderno.
- Vázquez, M. y Guadarrama, G. (2011). *El clima organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior*. Tiempo de educar, 3(005), p.105-131.

Anexos.

**ESCALA DE MULTIDIMENSIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
PATLÁN (2013)**

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

LÓPEZ, C. (1999)

PRESENTACIÓN.

Los presentes cuestionarios tienen como finalidad conocer algunos aspectos de lo que usted piensa acerca del lugar donde trabaja.

Es posible que alguno de los enunciados no se ajusten al lugar donde usted trabaja sin embargo trate de contestarlos como si se encontrara en la situación presentada.

No existen respuestas correctas e incorrectas, la única respuesta correcta es su opinión sincera y veraz, simplemente nos interesa conocer su opinión.

Por favor no omita ningún reactivo, ya que su opinión es importante.

Le recordamos que sus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**ESCALA DE MULTIDIMENSIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
PATLÁN (2013)****INSTRUCCIONES**

A continuación encontrará una serie de frases a las que responderá en la **HOJA DE RESPUESTAS**, de acuerdo a la frecuencia en que se da cada caso en el lugar donde trabaja:

Ejemplo: En este cuestionario encontrará una frase como la siguiente:

1. Platico con mis compañeros en mi tiempo libre.

Suponiendo que usted siempre platica con sus compañeros en sus tiempos libres, deberá **MARCAR** el óvalo en la hoja de respuestas de esta manera:

1. Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

Es importante que todas sus anotaciones las haga **ÚNICAMENTE** en la hoja de respuestas.

1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.
2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.
3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.
4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.
5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.

6. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.
7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.
8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos.
9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.
10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.

11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.
12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.
13. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.
14. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.
15. El director trata a su personal de la manera más humana posible.

Continúa siguiente página...

16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.
17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.
18. El jefe trata con indiferencia a su personal.*
19. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.*
20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.

21. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.
22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.
23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.
24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.
25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.

26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.
27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.
28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.
29. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.

Verifique que todos los espacios de la hoja de respuestas hayan sido llenados de acuerdo a las instrucciones.

HOJA DE RESPUESTAS
ESCALA DE MULTIDIMENSIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
(PATLÁN, 2013)

| | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | <input type="radio"/> |
| 2. | <input type="radio"/> |
| 3. | <input type="radio"/> |
| 4. | <input type="radio"/> |
| 5. | <input type="radio"/> |
| 6. | <input type="radio"/> |
| 7. | <input type="radio"/> |
| 8. | <input type="radio"/> |
| 9. | <input type="radio"/> |
| 10. | <input type="radio"/> |
| 11. | <input type="radio"/> |
| 12. | <input type="radio"/> |
| 13. | <input type="radio"/> |
| 14. | <input type="radio"/> |
| 15. | <input type="radio"/> |
| 16. | <input type="radio"/> |
| 17. | <input type="radio"/> |
| 18. | <input type="radio"/> |
| 19. | <input type="radio"/> |
| 20. | <input type="radio"/> |
| 21. | <input type="radio"/> |
| 22. | <input type="radio"/> |
| 23. | <input type="radio"/> |
| 24. | <input type="radio"/> |
| 25. | <input type="radio"/> |

| | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 26. | <input type="radio"/> |
| 27. | <input type="radio"/> |
| 28. | <input type="radio"/> |
| 29. | <input type="radio"/> |

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

LÓPEZ, C. (1999)

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de afirmaciones que reflejan situaciones o sentimientos relacionados con el trabajo que usted desempeña, así como de situaciones organizacionales de la institución en donde labora.

Por lo que le solicitamos, conteste marcado con una "x" la respuesta que mejor refleje su opinión, tratando de ser lo más sincero posible.

Ejemplo: En este cuestionario encontrará una frase como la siguiente:

2. La relación con los compañeros de mi área trabajo es cordial y amistosa.

Suponiendo que usted siempre tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, deberá **MARCAR** el óvalo en la hoja de respuestas de esta manera:

| | Completamente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | Desacuerdo | Completamente en desacuerdo |
|-----------|--------------------------|------------|---------|------------|-----------------------------|
| 2. | ○ 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Es importante que todas sus anotaciones las haga **ÚNICAMENTE** en la hoja de respuestas.

1. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.
2. Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo.
3. Trabajo a gusto con mi jefe porque es amigable.
4. En mi trabajo existen oportunidades de promoción.
5. Estoy satisfecho con los ingresos que gano en este trabajo.

6. A mis compañeros de trabajo les disgustan los cambios organizacionales.
7. Mi trabajo es interesante.
8. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables.
9. Mi jefe conoce el trabajo que debe realizarse (objetivos, tareas, desempeño, etc.).
10. El sistema de promociones es justo.

11. Las prestaciones que recibo en este trabajo son adecuadas.
12. El trabajo que desempeño es rutinario.
13. Mis compañeros de trabajo reconocen el trabajo que realizo.

14. Me gusta la forma como mi jefe supervisa mis actividades diarias.
15. Los ascensos en mi trabajo van en relación al rendimiento y calidad en el trabajo.
16. Mi trabajo es agradable.
17. Mis compañeros de trabajo reconocen el trabajo que realizo.
18. Mi jefe se interesa por mi bienestar.

19. Mi trabajo es aburrido.
20. Mis compañeros de trabajo se interesan por mí.
21. Las relaciones con mi jefe me ayuda a realizar bien mi trabajo.
22. El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener.
23. Mi jefe me ayuda a realizar bien mi trabajo.

24. Mi jefe es bien organizado.
25. Estoy satisfecho con las oportunidades de formación que me ofrece este trabajo.
26. A mis compañeros de trabajo les disgustan los cambios físicos (lugar, diseño, decoración, etc.).

Verifique que todos los espacios de la hoja de respuestas hayan sido llenados de acuerdo a las instrucciones.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

HOJA DE RESPUESTAS
ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL
LÓPEZ, C. (1999)

| | Completamente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | Desacuerdo | Completamente en desacuerdo |
|-----|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| 1. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | Completamente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | Desacuerdo | Completamente en desacuerdo |
|-----|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| 14. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

DATOS GENERALES

1. Sexo: 1. Masculino 2. Femenino

2 Edad: _____ años.

3. Estado civil:

1. Soltero 2. Casado
 3. Unión libre 4. Divorciado
 5. Viudo

4. Número de hijos: _____

5. Escolaridad:

1. Primaria 5. Licenciatura
 2. Secundaria 6. Maestría
 3. Carrera técnica 7. Doctorado
 4. Bachillerato

6. Área académica de su profesión o carrera:

1. Humanidades y artes
 2. Ciencias sociales
 3. Ciencias biológicas y salud
 4. Ciencias físico matemáticas
 5. Sin área o bachillerato

7. Nombre de su Puesto:

8. Nivel jerárquico del puesto de trabajo:

1. Becario
 2. Analista
 3. Líder
 5. Jefe
 6. Subgerente
 7. Gerente
 8. Otro ¿Cuál?

9. Dirección a la que pertenece:

10. Unidad administrativa a la que pertenece:

11. Años de antigüedad en el puesto: _____

12. Años de antigüedad en la organización: _____

13. Años de experiencia laboral: _____

14. Horas de trabajo al día: _____

15. Tiene personal a su cargo:

Si No

Si respondió "no" Pase a la pregunta 17.

16. ¿Cuántas personas tiene a su cargo? _____

17. Ingreso mensual: _____

18. Tipo de contrato:

Contrato de base

Contrato eventual

Otro: _____

19. ¿Ha tenido algún ascenso dentro de la organización donde trabaja actualmente?

Si No

Si respondió "no" ha finalizado.

20. ¿Cuántos ascensos ha tenido? _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Número de control _____