



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A. C.

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN N° 8727-25 A LA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

*RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES  
“EL ÁNGEL”*

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**YURITZI AZAREEL GARCÍA BENAVIDES**

ASESOR: LIC. HÉCTOR RAÚL ZALAPA RÍOS

URUAPAN, MICHOACÁN. A 20 DE MAYO DE 2019.



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.

# ÍNDICE

## **Introducción.**

Antecedentes . . . . .	1
Planteamiento del problema . . . . .	4
Objetivos . . . . .	5
Hipótesis . . . . .	6
Operacionalización de las variables . . . . .	7
Justificación del estudio . . . . .	8
Marco de referencia . . . . .	10

## **Capítulo 1. Clima organizacional.**

1.1 Concepto de clima organizacional . . . . .	13
1.2 Percepción del clima organizacional. . . . .	16
1.3 Factores del clima organizacional . . . . .	20
1.4 Importancia del clima organizacional . . . . .	23
1.5 Tipos de clima organizacional . . . . .	28
1.5.1 Tipologías del clima organizacional . . . . .	31
1.6 Dimensiones del clima organizacional . . . . .	34
1.7 Cuestionarios para evaluar el clima organizacional . . . . .	39

## **Capítulo 2. Satisfacción laboral.**

2.1 Concepto de satisfacción laboral . . . . .	45
--	----

2.2 Interpretaciones de la satisfacción laboral . . . . .	46
2.3 Dimensiones de la satisfacción laboral . . . . .	48
2.4 Factores de la satisfacción laboral . . . . .	50
2.5 Concepto de motivación en el trabajo . . . . .	52
2.6 Teorías de la motivación y la satisfacción . . . . .	55
2.6.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow. . . . .	56
2.6.2 Los dos factores de Herzberg . . . . .	58
2.6.3 Teoría de las motivaciones sociales de McClelland . . . . .	60
2.6.4 Teoría de la equidad-motivación de Adams . . . . .	63
2.7 Estudios sobre la satisfacción laboral . . . . .	66
2.8 Consecuencias de la satisfacción laboral . . . . .	68
2.9 Motivación y satisfacción . . . . .	72

### **Capítulo 3. Metodología, análisis e interpretación de resultados.**

3.1 Metodología . . . . .	75
3.1.1 Enfoque cuantitativo . . . . .	76
3.1.2 Alcance correlacional . . . . .	77
3.1.3 Diseño no experimental . . . . .	78
3.1.4 Estudio transversal . . . . .	79
3.1.5 Técnicas e instrumentos de investigación . . . . .	80
3.2 Población y muestra . . . . .	84
3.3 Descripción del proceso de investigación . . . . .	85
3.4 Análisis e interpretación de resultados . . . . .	88

3.4.1 Nivel del clima organizacional en el Hospital de Especialidades “El Ángel”  
de Uruapan . . . . . 89

3.4.2 Nivel de satisfacción laboral en el Hospital de Especialidades “El Ángel”  
de Uruapan . . . . . 94

3.4.3 Relación entre el nivel del clima organizacional y el nivel de satisfacción  
laboral en el Hospital de Especialidades “El Ángel”, de Uruapan . . . . . 98

Conclusiones . . . . . 103

Bibliografía . . . . . 106

Mesografía . . . . . 108

Anexos.

# INTRODUCCIÓN

Es indispensable, para comprender el objetivo, alcance e implicaciones de una investigación, lograr profundizar en aspectos más específicos de esta, por tal motivo se realiza una introducción que incluye diversos puntos con la finalidad de tener una visión más completa del presente estudio.

## **Antecedentes**

Para entender de mejor manera la investigación, se presentan los conceptos de clima organizacional y satisfacción laboral.

Méndez (2006) define el clima organizacional como el resultado de la forma en que las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima organizacional, de acuerdo con Méndez (2006), ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas, de manera que en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños, que buscan identificarlo y utilizan, para su medición, las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Para Dessler (1988), el clima organizacional es el compuesto de propiedades permanentes que describen una empresa, la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Desde la perspectiva de Bravo, Peiró y Rodríguez (citados por Guillén y Guil; 1995), la satisfacción laboral se puede entender como una actitud y grupo de actitudes surgidas en la persona con relación a su situación de trabajo; estas pueden ser referidas al trabajo en general o hacia aspectos específicos del mismo en la empresa.

Una vez determinados los conceptos, se procederá a explicar tres investigaciones previas relacionadas con el tema de investigación.

En su trabajo de investigación, titulado “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa embotelladora Aga del centro S.A. de C.V.”, realizado en Uruapan, Michoacán, Ávila (2005) logró correlacionar el clima organizacional y el desempeño laboral empleando una investigación de tipo cuantitativo, mediante la utilización de encuestas y un estudio de clima organizacional obtenido de un muestreo de 51 trabajadores, de esta manera, llegó a concluir que el clima organizacional influye directamente en la motivación del trabajador, y esta, a su vez, influye de manera significativa en el desempeño laboral.

Los resultados indican que el trabajador no realiza sus actividades con gusto, sino porque va a recibir un pago por hacerlas, además, considera que ese pago no es justo ni suficiente, por lo cual aguanta solo mientras encuentra una nueva y mejor oportunidad de empleo.

Hinojosa (2010), en su tesis de doctorado, llamada “Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio S. C. P. F.” en Viña del Mar, Chile, correlacionó ambas variables usando como medio de análisis una encuesta sobre clima organizacional, por medio de un estudio de tipo exploratorio-descriptivo-transversal. Para esta investigación, se abordó una población de 85 docentes que laboran en el colegio.

Hinojosa (2010) llega a concluir que el clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un trabajador percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad y su satisfacción. La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en la organización.

En su tesis de maestría, llamada “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana”, Pérez y Rivera (2015) obtuvieron los resultados por medio de una investigación descriptiva y



correlacional, a partir de instrumentos como una encuesta, un cuestionario y una escala de clima organizacional; para esta investigación, se abordó una población de 148 trabajadores. Finalmente, concluyeron que en cuanto al involucramiento laboral, los trabajadores perciben que se relacionan en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, formando relaciones interpersonales favorables; en lo que respecta a la dimensión de supervisión, perciben que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado, el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; en cuanto a la dimensión de comunicación, tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias, de igual manera, poseen motivación de logros. En las condiciones laborales, perciben a su empresa como a una institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos; en la dimensión autorrealización, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional.

### **Planteamiento del problema**

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes, a los cuales tienen que adaptarse de manera general y particular para subsistir. Para que una organización siga funcionando de manera correcta, con el manejo idóneo de todos sus recursos y pueda brindar servicios o productos de alta calidad, es fundamental prestar la importancia necesaria al tema del clima laboral.

Sin embargo, al estar las organizaciones sometidas a todos los cambios que se presentan día con día, el recurso más importante, que es el humano, se puede ver afectado en cuestión de comunicación, colaboración, cercanía o distanciamiento con los líderes y compañeros de trabajo y, por ende, afectar la satisfacción del trabajador. En el presente estudio, se aborda este tema, ya que se desconoce si existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital de Especialidades “El Ángel”. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta: ¿Existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados del Hospital de Especialidades “El Ángel” de la ciudad de Uruapan, Michoacán? Esta cuestión se responderá a través del presente estudio.

## **Objetivos**

La culminación del presente estudio fue posible gracias a la orientación que se tuvo a partir de los siguientes lineamientos.

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Hospital de Especialidades “El Ángel”, de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

## **Objetivos particulares**

1. Definir el concepto de clima organizacional.
2. Conocer la importancia del clima organizacional de acuerdo con los fundamentos teóricos.
3. Categorizar los distintos tipos de clima según Chiang y colaboradores.
4. Delimitar el concepto de satisfacción laboral.
5. Establecer de manera teórica las causas de la satisfacción laboral y sus consecuencias.
6. Describir el clima organizacional que perciben los trabajadores del Hospital de Especialidades “El Ángel”, de la ciudad de Uruapan, Michoacán.
7. Determinar el nivel de satisfacción laboral que se presenta en los trabajadores del Hospital de Especialidades “El Ángel”, de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

## **Hipótesis.**

La estructura del objetivo general y el alcance metodológico del presente estudio, permitieron formular dos explicaciones tentativas acerca del problema de estudio, una de las cuales se corroboró al final de esta investigación.

### **Hipótesis de trabajo.**

Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital de Especialidades “El Ángel”, de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

### **Hipótesis nula.**

No existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital de Especialidades “El Ángel”, de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

### **Operacionalización de las variables.**

Para verificar una correlación entre dos variables cuantitativas, es fundamental utilizar pruebas estandarizadas que sean válidas y confiables.

Para medir el clima organizacional, se extrajo un instrumento del trabajo realizado dentro del Complejo Petroquímico “La Cangrejera” en Veracruz, dependiente de PEMEX; dicho trabajo es llamado “Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional” y fue creado por Machorro y cols. (2011). El objetivo de la prueba es medir el clima organizacional de manera válida y confiable dentro de la organización, por medio de 21 reactivos agrupados en dimensiones o categorías

orientados a medir la variable, cada reactivo se responde por medio de una escala Likert de cuatro opciones.

Para medir la variable de satisfacción laboral, se empleó la Escala General de Satisfacción, desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 (citados por Pérez y Fidalgo; 2008). La prueba operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado, también recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

La escala está constituida por 15 reactivos que permiten la obtención de tres puntuaciones: la satisfacción general, la satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca, la cual se responde por medio de siete opciones de respuesta.

### **Justificación del estudio.**

Realizar un estudio de esta naturaleza, resulta primordial tanto para las empresas, como para la sociedad, especialmente para la psicología laboral.

Actualmente, es muy importante que las organizaciones propicien la creación y el mantenimiento de un clima organizacional positivo para todos los que conforman la estructura organizativa, ya que esto repercute directamente en su satisfacción.

Se considera que, al lograr un equilibrio en el clima laboral, los trabajadores se desempeñan de una manera más eficaz, existe mayor sentimiento de satisfacción,

de pertenencia y aumenta el compromiso con la organización, entre otros beneficios. Esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente, proyectando, a su vez, una mejor imagen tanto de los colaboradores como de la organización, aquí radica la importancia para la sociedad, ya que, actualmente, la rotación de personal ha sido considerada una problemática de las empresas, más que del trabajador.

Con la presente investigación, se pretende estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, así, el hecho de mantener trabajadores comprometidos, satisfechos y que persiguen el mismo objetivo que la organización, representa mantener una imagen positiva proyectada ante la sociedad.

El implementar un diagnóstico de clima organizacional es importante para la organización, con el propósito de identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de ella, ya que, una vez identificadas, se podrán tomar decisiones. Lo anterior tiene como principal finalidad alcanzar un mejor clima organizacional que aumente el grado de satisfacción en los trabajadores. Al conocer las conclusiones, se puede proceder a una modificación de los aspectos que estén influyendo en tales resultados y mejorar de manera significativa el desarrollo de la organización.

La psicología laboral se mantiene interesada en el bienestar de los trabajadores dentro de una organización, pretendiendo que exista una relación laboral agradable y equilibrada entre el trabajador y la empresa. Como último propósito de investigación, se tiene proporcionar al Hospital de Especialidades “El Ángel” las conclusiones obtenidas de manera puntual y objetiva, que sean útiles y

pertinentes para la toma de decisiones referentes al bienestar y desarrollo del capital humano.

### **Marco de referencia.**

El Hospital de Especialidades “El Ángel” es una institución ubicada en Juan N. López 66, Col. La Magdalena, el Uruapan, Michoacán. Es organizada, atendida y dirigida por personal especializado, cuyo objetivo es proveer, en forma científica y eficiente, los complejos medios necesarios para la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades y para dar solución, en el aspecto médico, a los problemas sociales.

El hospital ha estado establecido en la ciudad más de veinticinco años, ofreciendo el servicio y cuidado de la salud de sus pacientes. Nace en el año de 1990 y surge del deseo de innovar y ofrecer un concepto de alta eficiencia en servicios de salud en Michoacán.

Está constituido por tres pisos, cada uno con cierto número de habitaciones, además de una azotea, donde se encuentra una bodega, utilizada para almacenar diversos aparatos, equipos y materiales, entre otros objetos que están en desuso.

Entre las diversas áreas de la organización, se encuentra una farmacia, la cual cuenta con un amplio surtido de medicamentos y atención las veinticuatro horas del día a pacientes y personas externas; una cafetería, que posee el distintivo M

otorgado por la Secretaría de Turismo, en la cual se preparan diversos platillos; cuenta también con el servicio de urgencias, en donde se da atención requerida a cualquier paciente durante las 24 horas, en esta área se llevan a cabo procedimientos diagnósticos, terapéuticos y estabilizantes del paciente crítico.

El hospital posee un quirófano con tres salas quirúrgicas equipadas con alta tecnología, donde se realizan cirugías de urgencia y programadas. En su unidad de cuidados intensivos, los especialistas dan atención a pacientes que están en riesgo, cuenta también con servicio de imagenología, reconstrucciones como radiografía, ultrasonografía y tomografía. El servicio de laboratorio cuenta con equipo para la realización de estudios básicos y especiales, hematología, microbiología e inmunología.

La institución ofrece el servicio de consulta externa, donde hay múltiples especialidades para brindar atención a los pacientes en consultas programadas y, por supuesto, este centro médico cuenta con el servicio de hospitalización conformado por habitaciones tipo estándar y suite, con amplias y confortables instalaciones, así como área de cueros. Finalmente, posee un auditorio, el cual cumple su función como sala de capacitación del personal propio y externo, tiene una capacidad para ochenta personas, también se dispone de un área de estacionamiento, abierta a los pacientes.

El hospital se divide en diferentes niveles jerárquicos, estando a la cabeza la Asamblea General de Accionistas, seguida de un Consejo de Administración y un



director médico. De esta misma línea se desprende el auditor externo, el contador externo, la enseñanza médica y los comités. Posteriormente, se encuentran, en un plano más directo, los trabajadores, la administración y la coordinación médica de donde surgen diversas áreas como urgencias, quirófano, consulta externa, trabajo social, recursos humanos, laboratorio, crédito y cobranza, compras y jefatura de enfermeras, entre otras.

El hospital cuenta con múltiples especialidades, como son: anestesiología, cardiología, cirugía general, cirugía plástica, dermatología, endocrinología, ginecología, oncológica, obstetricia; medicina crítica, general e interna; neurocirugía, otorrinolaringología, pediatría, psiquiatría, radiología e imagen, rehabilitación física, traumatología, ortopedia y urología.

Su misión se plasma de esta manera: “Somos un Hospital de Especialidades dedicado a proporcionar y preservar la salud de nuestros pacientes con personal altamente capacitado, la mejor tecnología, profesionalismo, calidad y calidez”. Mientras que su visión consiste en: “Ser el mejor Hospital de Especialidades a nivel regional que busca el bienestar de nuestros pacientes, con la constante superación y actualización de todo nuestro equipo humano y tecnológico”. Entre sus valores, se encuentran el respeto, el entusiasmo, la lealtad, la honestidad y el espíritu de servicio.

# **CAPÍTULO 1**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es comprendido como un conjunto de factores o cualidades que dan sentido a una organización. Este aspecto puede comprenderse mejor si se aborda desde la perspectiva de distintos autores, teniendo en consideración varios puntos que conforman el estudio del clima organizacional completo en relación con el trabajador y la empresa.

### **1.1 Concepto de clima organizacional**

Desde la perspectiva de Brunet (1987), la abstracción de clima organizacional fue introducida hace poco tiempo en la psicología industrial/organizacional y fue Gellerman quien lo hizo, en el año de 1960.

De acuerdo con Dessler (1988), existen diferentes enfoques para la definición del clima. Este autor retoma a Forehand y Gilmer, quienes definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Estos autores eligieron cinco variables objetivas como las más útiles para describir dicho clima: tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, pauta de liderazgo y direcciones de metas.

Méndez (citado por García; 2009) argumenta que el concepto de clima organizacional nace en la sociología, ya que dentro de ella el concepto de organización hace énfasis en la relevancia del hombre en el trabajo y también sobre su contribución en la sociedad.

“La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir características mentalmente sanas, estas características son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

A esto se le debe el nombre de clima organizacional, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización” (Chiavenato; 2007: 58).

De acuerdo con Brunet (1987), se puede considerar que el clima organizacional está conformado por un conjunto de características personales del individuo, así como las particularidades de la organización.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2007), el clima organizacional se encuentra estrechamente asociado con el nivel de motivación de los empleados de la empresa. De esta manera, cuando la motivación aumenta entre los integrantes, el

clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración.

En otras palabras, la concepción del clima abarca desde un aspecto social hasta uno interno, donde influyen incluso características personales de cada individuo, las cuales dan sentido a la organización, dotándola de cualidades distintivas de otras organizaciones. De este modo, las cualidades propias de cada individuo conforman, más allá del clima organizacional, la motivación, la satisfacción y la comunicación, entre otras variables.

“El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas” (Sudarsky, citado por García; 2009: 47).

Según Brunet (1987) cuando se habla de clima organizacional, se habla de un concepto compuesto por varios términos: su tamaño, las estructuras dentro de la organización, su comunicación y liderazgo, entre otros. Todos estos componentes se unen creando un clima específico en la organización, el cual tiene cierta influencia en el comportamiento de los trabajadores.

Según Dessler (1988), los resultados de diversas investigaciones realizadas sugieren que la forma en que el empleado percibe su clima puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

De acuerdo con Chiavenato (2007), el clima organizacional refleja cuán influyente es el ambiente sobre la motivación de los trabajadores, de esta forma, el clima podría ser descrito como la característica del ambiente laboral que presentan los miembros de una organización y cómo influye en su conducta.

Como se ha dicho antes, la influencia de un adecuado ambiente dentro de todas las áreas que conforman la organización es de vital importancia, ya que el clima organizacional refleja la conducta y comportamiento de los trabajadores.

## **1.2 Percepción del clima organizacional**

En primer lugar, se sabe que la percepción que se crea sobre algo depende de diversos factores, tales como experiencias, actitudes y expectativas; esto, transferido al aspecto laboral, conduce a la opinión que se va formando el trabajador sobre su ambiente de trabajo.

“Sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional y la opinión del grupo

de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja” (Dessler, citado por García; 2009: 46-47).

Según Gonçalves (citado por García; 2009), varios aspectos del sistema organizacional dan pie a un determinado clima, en relación con la percepción del trabajador, este provoca diversos comportamientos que influyen en la empresa y en el clima, de esta manera se finaliza el circuito.

Gonçalves (mencionado por García; 2009) argumenta que el clima organizacional está anclado a las condiciones y peculiaridades del ambiente en la organización, estas crean percepciones en los trabajadores que influyen su comportamiento.

Según Brunet (1987), dos investigadores estadounidenses (James y Jones) han abordado el problema de la identificación de las formas de investigar el clima organizacional; han encontrado que la medida múltiple de los atributos organizacionales contempla el clima como un grupo de características que:

- a) Describen una organización y la distinguen de otras.
- b) Son relativamente estables en el tiempo.
- c) Influyen en el comportamiento de los individuos.

“La medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción” (Brunet; 1987: 18).

Lo anteriormente mencionado por Brunet (1987) denota que el trabajador percibe el clima organizacional solo en relación con las necesidades que la organización puede satisfacer.

Según Brunet (1987), el clima se convierte, más bien, en un sinónimo de opiniones personales y clima que perciben, es una función de particularidades personales que surgen de los factores organizacionales.

“El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que:

- a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades y que
- b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan con sus miembros y con la sociedad” (Brunet; 1987: 18).

Dessler (1988), en el mismo sentido, retoma la perspectiva de Halpin y Crofts, quienes analizaron el clima organizacional en una escuela pública y pudieron definirlo en términos de la “opinión” que el empleado ha ido formando acerca de la organización.

Halpin y Crofts (citados por Dessler; 1988) argumentan que una cualidad importante del clima es el *esprit*, lo cual hace referencia a la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento del trabajo realizado.

De acuerdo con Dessler (1988), otra dimensión que abarcan dichos autores es la consideración, término que supone hasta qué punto el trabajador juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante.

Según Kolb y cols. (1977), el concepto de clima organizacional se refiere a la peculiaridad del ambiente organizacional que a) experimentan los miembros de la organización y que b) influye sobre la conducta de estos.

Para Dessler (1988), el clima organizacional simboliza las percepciones que el trabajador tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella, en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Kolb y cols. (1977) argumentan que referirse a clima organizacional está relacionado concretamente con aspectos motivadores del ambiente laboral y a los aspectos que conducen a la excitación de diferentes tipos de motivación. El clima organizacional se comprende en los términos que emplea Atkinson: el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en la organización.



En lo que se refiere a la percepción del empleado sobre el clima dentro de la organización, destacan diversos factores como son: el estilo de sus jefes, la opinión sobre su equipo de trabajo, recompensas y autonomía; cada una de ellas, vinculada con los valores y actitudes de cada individuo. En pocas palabras, la percepción del clima es considerada como una opinión del trabajador sobre la forma de actuar de la organización.

### **1.3 Factores del clima organizacional**

Analizar los factores del clima organizacional comprende también conocer las características del mismo, qué lo conforma, cómo se estructura y la manera en que es percibido por los trabajadores.

“El ambiente organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo” (Hodgetts y Altman; 1981: 376).

Según Hodgetts y Altman (1981), existen diversos factores a los cuales se puede hacer referencia como la estructura, descripciones de puestos, las normas del desempeño, las recompensas, el estilo de liderazgo, el apoyo y los valores de trabajo, los cuales interactúan y están relacionados con variables como la satisfacción, la producción y la eficiencia.

De acuerdo con Dessler (1988), Waters y sus colaboradores mezclaron cuestionarios de clima organizacional utilizados por Halpin y Crofts, y Litwin y Stringer, de estos obtuvieron cinco factores globales del clima que parecían incluir todos los demás

De acuerdo con Waters et al. (retomados por Dessler; 1988:183) existen cinco factores del clima:

1. "Estructura organizacional eficiente". Formalización, estructura, adecuación de planeamiento.
2. "Autonomía de trabajo...". Responsabilidad, obstaculización.
3. "Supervisión rigurosa impersonal". Énfasis en producción, alejamiento.
4. "Ambiente abierto, estimulante". Conflicto/abertura, riesgo.
5. "Orientación centrada en el empleado". Cordialidad, consideración, tolerancia del error, recompensa" (Waters et al., citados por Dessler; 1988: 183).

De acuerdo con Chiavenato (2007), el ambiente en el trabajo es el más cercano y relacionado a la organización. Por ende, es el entorno específico de cada organización; cada una posee su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados.

Según Hodgetts y Altman (1981), se han propuesto diferentes clasificaciones de los aspectos o factores del ambiente. Halpin y Crofts estudiaron la organización de una escuela pública, ahí reconocieron ocho aspectos:

- a) Las valoraciones y la administración de su personal como personas.
- b) El énfasis y presión que ejercen para realizar el trabajo.
- c) La distancia emocional que existía entre el jefe y los subordinados.
- d) La percepción de los individuos respecto a cómo se estaban satisfaciendo sus necesidades sociales.
- e) La satisfacción percibida de las relaciones sociales dentro de la empresa.
- f) El interés que muestra la empresa por motivar al trabajador hacia sus actividades.
- g) La percepción de los empleados respecto a si se limitan a aparentar la realización de una actividad.
- h) El convencimiento de estar sobrecargados de actividades complejas.

Chiavenato (2007) encontró que algunas de las características del ambiente son: la complejidad y el cambio constante, de estas dos surge una característica más, que es la incertidumbre que hay en la organización por lo que ocurre en el ambiente.

“Forehand propuso otra clasificación estableciendo una lista de características tales como el tamaño y la estructura de la organización, los patrones de liderazgo que siguen los supervisores, las redes de comunicación utilizadas para transmitir mensajes, los objetivos de la organización y la complejidad de todo el sistema. Forehand afirma que las características señaladas no solo describen a la organización, sino también el comportamiento y la satisfacción de las personas” (Hodgetts y Altma; 1981: 377).

García (2009) encontró que el clima organizacional se desprende del pensamiento de que el ser humano se desarrolla en ambientes complejos y en constante actividad, debido a que las organizaciones se forman por personas y grupos que crean diferentes tipos de comportamientos y que influyen sobre ese ambiente.

En efecto, los factores conformantes del clima organizacional comprenden desde la estructura organizacional, hasta la valoración brindada al personal por parte del jefe o de la empresa como tal. El conjunto de factores pertenecientes al clima es establecido de distintas formas, de acuerdo con cada autor, existiendo ligeras variaciones de uno a otro.

#### **1.4 Importancia del clima organizacional**

En primer lugar, el análisis del clima organizacional, además de ser comprendido como una alternativa para la mejora del ambiente y la productividad, es también una variable por demás importante, que funge como explicación de diversos fenómenos que subyacen actualmente en las organizaciones.

“La importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores” (Dessler, citado por García; 2009: 46).

Salinas (2009) supone que el estudio del clima organizacional concede la posibilidad de conocer, de forma sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el propósito de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se encuentren y que afecten el compromiso y la productividad de los trabajadores.

De acuerdo con Brunet (1987), de manera general, el clima refleja actitudes, valores y creencias de los trabajadores, que se convierten en elementos del clima:

“De esta manera es importante poder analizar y diagnosticar el clima de la organización por tres motivos:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un 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 puedan surgir”  
(Brunet; 1987: 20).

Blanch y cols. (2003) consideran que hay una importante línea de investigación e intervención, que resalta la importancia del clima organizacional como variable explicativa de procesos como rendimiento, productividad, absentismo, rotación, conflictividad, satisfacción, calidad de vida laboral, eficacia y eficiencia

organizacional, entre otros. De este modo, el conocimiento y la toma de decisiones sobre el clima laboral son importantes para el desarrollo organizacional.

Según Salinas (2009), la creación del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo, debido a la dinámica de la organización, del entorno y del recurso humano. Por ende, muchas organizaciones saben que uno de sus recursos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Para Celis (2014), el clima organizacional tiene una amplia relevancia en la empresa, debido a que es uno de los pilares por el cual se lleva a cabo el cumplimiento de objetivos, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia.

De acuerdo con Celis (2014), un clima organizacional adecuado propicia un crecimiento personal entre los trabajadores, también puede existir crecimiento profesional y un sentido de pertenencia más elevado hacia la organización. Además, se evidencia un crecimiento como organización, mejor posicionamiento en el mercado, manejo del servicio al cliente con mejor calidad humana y emprendimiento frecuente en la ampliación en el abanico de servicios.

“El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a

través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones” (García; 2009: 57).

García (2009) argumenta que el fin de la medición del clima es realizar un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los trabajadores respecto al clima organizacional, específicamente en los factores que elija el investigador; de forma que se puedan detectar los aspectos de carácter formal e informal que describen la organización y que producen actitudes y percepciones en los empleados que, a su vez, influyen en los grados de motivación y eficiencia.

García (2009) afirma que con los resultados obtenidos el objetivo es proponer acciones precisas útiles para modificar sus conductas y propiciar un clima organizacional con el que se aumenten los niveles de eficiencia y cumplimiento de objetivos por la acción del recurso humano.

De acuerdo con Salinas (2009), al analizar el clima organizacional se obtiene la percepción que los trabajadores tienen de la como las relaciones están siendo llevadas a cabo actualmente en la empresa, de igual manera, se conocen las perspectivas que se tienen a futuro, esto da la posibilidad de realizar programas de intervención, dar seguimiento y, posteriormente, evaluar resultados.

De acuerdo con García (2009), uno de los retos que tienen las investigaciones sobre el clima organizacional es determinar en qué medida el clima influyen aspectos como la productividad, sin embargo, cuando estos se han llevado a cabo, se analiza la aceptación y disposición de las personas hacia la organización. Debido a esto, las investigaciones sobre el clima van encaminadas hacia el análisis de diversos factores físicos, ambientales, de motivación y de satisfacción.

Para Méndez (citado por García; 2009), la medición del clima organizacional se inclina hacia el reconocimiento y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que influyen el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que afectan su motivación laboral.

Para García (2009), una de las consideraciones más importantes al estudiar el clima es ver cómo se afecta la productividad en términos de un clima más o menos favorable. De acuerdo con el planteamiento de Werther y Davis (referidos por García; 2009), principalmente se debe tener en cuenta que, para aumentar la productividad a largo plazo, es totalmente necesario mejorar el clima organizacional.

Según Salinas (2009) cuando se interviene en un análisis del clima para su mejoramiento, es pertinente hacer mediciones iniciales del clima organizacional, que sirvan como referencia objetiva y fundamentada, más allá de los juicios subjetivos.



“Finalmente, el diagnóstico de clima se hace importante dado que su estudio proporciona información a la organización y a sus directivas sobre las percepciones y actitudes de las personas que la componen, y ayuda en la tarea de buscar un continuo mejoramiento del ambiente y de la productividad. El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se vuelve una estrategia estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización” (García; 2009: 58).

En el mismo sentido, “un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo” (Salinas; 2009: 17).

Como se mencionó anteriormente, las empresas actualmente reconocen que su recurso más importante es el humano, por tal motivo, admiten que es necesario mantener revisiones periódicas sobre la situación dentro de la empresa, analizando aspectos generales como el comportamiento general y partir hacia el diagnóstico de asuntos más específicos como ausentismo, rotación, baja productividad o falta de control, entre otros. Finalmente, la importancia principal radica en la implementación de un diagnóstico, la creación y mantenimiento del cambio, así como la prevención de nuevos conflictos y situaciones negativas para la organización.

### **1.5 Tipos de clima organizacional**

Para comenzar este subtema, es importante comprender la manera en que las organizaciones varían por infinitas razones, por ubicación geográfica, servicio que se

presta, producto que se crea, tamaño, inclusive se entiende que empresas del mismo giro y del mismo tamaño no son iguales, tales afirmaciones se orientan a establecer los diversos tipos de clima organizacional que se han encontrado y sus características.

Gan y Berbel (2007) señalan que Likert especifica cuatro tipos de clima, relacionados con el tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

#### 1. Clima de tipo autoritario.

1.1 Sistema I. Autoritario explotador. La dirección no presenta confianza en los trabajadores, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas solamente por los jefes.

1.2 Sistema II. Autoritario paternalista. Hay confianza entre la dirección y los trabajadores, se emplean recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores utilizan mecanismos de control. Da la impresión de que existe un ambiente estable y estructurado.

#### 2. Clima tipo participativo.

2.1 Sistema III. Consultivo. Se basa en la confianza que existe de los superiores hacia sus subordinados, se autoriza a los empleados tomar decisiones concretas, se pretende satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y hay delegación. La atmósfera está

definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.

2.2 Sistema IV. La dirección tiene amplia confianza en los trabajadores, la toma de decisiones tiene como objetivo la integración de todos los niveles, la comunicación se da de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente.

Desde la perspectiva de Chiang y cols. (2010), las tipologías se utilizan para identificar los climas como configuraciones generales, integradas por diversas características.

López (2013) menciona que Likert, en su teoría de los sistemas, especifica dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno con dos subdivisiones. Brunet (1987) hace mención de que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, ya que el liderazgo conforma una de las variables explicativas del clima y el objetivo de la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia, de manera que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

“Koys & Decottis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. Ambos se estudian en la organización, el primero a nivel individual, mientras que el segundo a nivel organizacional. Ambos aspectos del

clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización” (Lucena; 2011: 6).

El establecimiento de tipos de clima organizacional es un aspecto complejo, debido al gran listado de factores que lo conforman, tanto en sentido negativo como positivo. Las variaciones radican en la concepción de cada autor. Por consiguiente, cada tipo de clima mantiene diferencias y similitudes con los otros.

### **1.5.1 Tipologías de clima organizacional**

Para comenzar, la tipología del clima organizacional se comprende como el estudio y clasificación de los tipos de clima organizacional realizado por Chiang y cols. (2010), dicha categorización describe diversos tipos de clima con características específicas.

Según Chiang y cols. (2010), Lewin, Lippit y White proponen tres tipos de clima en las organizaciones: democrático, autocrático y *laissez faire*. Los tres tipos corresponden a tres estilos de liderazgo y las relaciones que los líderes establecen con los miembros del grupo.

De acuerdo con Chiang y cols. (2010), Gibb establece dos tipos de clima organizacional: el primero es el de apoyo, el cual plantea directivos descriptivos, orientados a los problemas, espontáneos, empáticos y provisionales en el tiempo; el

segundo, clima defensivo, describe directivos más evaluativos, controladores, estratégicos, neutrales, superiores y ciertos.

Chiang y cols. (2010) señalan que, en 1963, Halpin y Croft concretaron seis diferentes tipos de climas presentes en las organizaciones, los cuales son: abierto, autónomo, controlado, familiar, paternal y cerrado.

En el mismo sentido, se propone otra clasificación de “Litwin y Stringer (1968): Clima de afiliación, clima de poder y clima de logro. Se simulan tres organizaciones con tres estilos distintos de liderazgo: una con un presidente democrático- amistoso que estimularía el sentimiento de afiliación, otra con uno autocrático que estimularía la necesidad de poder y una tercera, orientada al logro, que estimularía la alta productividad y la necesidad de logro. Cada una genera un tipo de clima” (referidos por Chiang y cols.; 2010: 50).

Según Chiang y cols. (2010), en 1974, Hellriegel y Slocum describieron cuatro clases de clima organizacional: La primera es el clima ideal, donde existen sentimientos de satisfacción y motivación para realizar una actividad más compleja; el segundo es el clima de injusticia, este da la sensación de que no reciben el salario justo y equitativo que merecen; el tercer tipo es el clima de apatía, donde el trabajo se experimenta como repetitivo, el aprendizaje se hace con prisas, y se percibe poca promoción en los puestos y, por último, el clima explosivo, en el cual existe una alta estructuración de las tareas y los individuos no tienen ningún tipo de control sobre las mismas.

Para Chiang y cols. (2010), Wynne estableció dos tipos de clima organizacional: el primero es el clima coherente, donde existe claridad, propósitos, objetivos, fluida comunicación, consenso y consistencia; el segundo es el clima no coherente, donde hay una carencia de lo anterior.

De acuerdo con Chiang y cols. (2010) en 1986, De Witte y De Cock describieron cuatro variantes en el clima organizacional como son: 1) poco control, poco dinamismo, 2) poco control, mucho dinamismo, 3) mucho control, poco dinamismo y 4) mucho control, mucho dinamismo. Estos están fundados en dos dimensiones que consideran esenciales: control y dinamismo en la organización.

Otra clasificación, propuesta por Brunet, considera: “clima autoritario explotador, clima autoritario paternalista, clima participativo consultivo y clima participativo de grupo” (mencionado por Chiang y cols. 2010: 52).

Chiang y cols. (2010) argumentan que los climas participativos dan más lugar a que la motivación inicial refleje un mayor rendimiento tanto individual como organizacional, debido a que convergen las aspiraciones y expectativas de los trabajadores con las de la empresa.

Para Chiang y cols. (2010), Víctor y Cullen, por su parte, proponen tres indicadores que deben ser tomados en cuenta en cualquier tipo de clima organizacional, como es el profesionalismo, donde la gente espera que se cumpla

con la ley y con los estándares profesionales; el cuidado, donde la principal consideración es que es mejor para todos en la organización; por último, las reglas con las cuales se pretende que todos adhieran a estas y a los procedimientos organizacionales.

Para Chiang y cols. (2010), el clima ético de la organización se define por la opinión de cómo deben ser tratados los temas éticos y cuál es el comportamiento correcto.

Del mismo modo, se entiende que las variaciones entre la definición de un tipo de clima a otro cambian de acuerdo con cada autor. Mientras que algunos se reducen al establecimiento de dos tipos de clima muy específicos, algunos otros implementan variaciones considerables y otros más coinciden con ciertos aspectos. Dentro de dichos elementos se encuentran la percepción del salario, la autonomía, la participación y el cumplimiento de reglas, en conjunto estos aspectos, y otros más, dan pie a tipos de clima organizacional concretos como son: autoritarios, paternalistas, participativos, *laissez faire* y autónomo, entre otros.

## **1.6 Dimensiones del clima organizacional**

El tema a tratar abarca, en este sentido, los factores, categorías o características que dan forma al clima organizacional y la manera en que estas se presentan en menor o mayor medida, repercutiendo en el ambiente, comportamiento y productividad en la organización.

Desde la perspectiva de Segredo (2013), cada organización posee particularidades distintas a las características de otras organizaciones, por esto resulta importante que cuando se investiga el clima organizacional, además de considerar las dimensiones que establece la OPS/OMS: liderazgo, motivación retribución y participación, se agregue el aspecto de la comunicación.

“Este planteamiento tiene como base el reconocimiento de que la comunicación es una categoría sociopsicológica que expresa cómo se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información, es decir, la comunicación debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima si se tiene en cuenta que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación” (Segredo; 2013: 33).

Para Méndez (2006), realizar un estudio sobre clima organizacional comprende conocer aquellos factores que se consideran determinantes en su formación.

De acuerdo con Segredo (2013), para el estudio del clima organizacional, la Escuela Nacional de Salud Pública en Cuba elige cuatro categorías de cada una de las dimensiones que se incluyen en el instrumento de la OPS/OMS.



Segredo (2013) explica tales categorías a través de cinco incisos del instrumento de clima organizacional. El primero es el liderazgo, donde se exploran las categorías de dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE) y solución de conflictos (SC); a continuación, se encuentra la motivación, que agrupa las categorías de realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R) y adecuación a las condiciones de trabajo (ACT); posteriormente, la reciprocidad, la cual estudia las categorías de aplicación del trabajo (AT), cuidado al patrimonio de la institución (CPI), retribución (R) y equidad (E); más adelante se encuentra la participación, que abarca las categorías de compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II) e involucrarse en el cambio (IC); finalmente, la comunicación, esta se explora mediante las categorías de estímulo al desarrollo organizacional (EDO), aporte a la cultura organizacional (ACO), proceso de retroalimentación (PR) y estilos de comunicación (EC).

Desde la perspectiva de Salinas (2009), se entiende por dimensiones como las características del clima organizacional que pueden ser medidas dentro de la organización, las cuales están relacionadas con el comportamiento de sus miembros.

Según Salinas (2009) para poder realizar un análisis del clima organizacional es útil conocer las once dimensiones que serán evaluadas:

- Comunicación: Esta dimensión se centra en las redes de comunicación que hay dentro de la empresa, así como la facilidad que tienen los trabajadores de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión hace referencia al grado de colaboración que se observa entre los trabajadores en la realización de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- Confort: Esta dimensión va relacionada con los esfuerzos que desempeña la dirección para lograr un ambiente físico sano y agradable.
- Estructura: Dimensión que representa la percepción que tienen los trabajadores acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. *Grosso modo*, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- Innovación: Esta dimensión abarca toda la voluntad de una organización de experimentar tareas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Liderazgo: Es la influencia ejercida por algunas personas especialmente por los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
- Motivación: Referente a las condiciones que guían a los trabajadores a trabajar más o menos intensamente dentro de la empresa. Es el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional interno.
- Recompensa: Medida en que la organización recurre más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima adecuado en la organización,

pero siempre y cuando no se castigue, sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien, se le impulse a mejorar.

- Remuneración: Este aspecto está ligado a la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la empresa, así como el papel de los trabajadores en estas acciones.

De acuerdo con Méndez (2006), el reconocimiento del clima organizacional es considerado como un análisis que se contextualiza en el marco de sus dimensiones.

Desde la perspectiva de Méndez (2006), una manera de operacionalizar las dimensiones es el reconocimiento de variables. Las propuestas de los autores determinan las dimensiones sobre las cuales se plantean estudios para evaluar el clima organizacional.

Méndez (2006) argumenta que algunas dimensiones que pueden incluirse son: control o supervisión del trabajo, oportunidad de desarrollo o crecimiento personal, motivación, compromiso y confianza en la organización, trabajo en equipo, recompensas como resultado del esfuerzo, conocimiento sobre la estructura de la organización, estabilidad laboral, cumplimiento de acuerdo con las actividades establecidas, relaciones interpersonales, beneficios, libertad en toma de decisiones, imagen de la organización, trabajo dirigido hacia la consecución de objetivos de la organización y objetivos propios.

Igualmente, para conocer las dimensiones del clima organizacional, es necesario primero conocer cada uno de los factores que lo conforman. Es importante tener en consideración que, desde el planteamiento de Salinas (2009), para que una dimensión pueda ser llamada como tal, tendrá que ser una característica medible. En otras palabras, una dimensión puede ser considerada como un nivel o una magnitud del clima. Así, las dimensiones del clima abarcan desde comunicación, liderazgo, motivación, compromiso y recompensa, entre otras.

### **1.7 Cuestionarios para evaluar el clima organizacional**

De inicio, se entiende que los cuestionarios para la medición del clima organizacional son útiles en la medida en que se utilicen para conocer el estado actual en la empresa o como un indicador, no como única herramienta de mejoramiento del clima, en este subtema se aborda la diversidad de cuestionarios creados para medir dicha variable.

Para Brunet (1987), el instrumento que se utiliza con más frecuencia para evaluar el clima en una organización es la traducción de los cuestionarios de Likert, sobre el perfil de las características organizacionales.

Desde el enfoque de Brunet (1987), estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de las siguientes ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se emplea el liderazgo para influir en los trabajadores.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los trabajadores.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción entre el superior y el subordinado.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. Información en la que se basan las decisiones y reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La manera en la que se establece el sistema de fijación de objetivos.
- Las características de los procesos de control. Ejercicio y distribución del control en la empresa.
- Las características de rendimiento y de perfeccionamiento.

De acuerdo con Brunet (1987), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario que evalúa la percepción de los miembros de la organización en función de 6 dimensiones:

La primera es la estructura, definida como la percepción de reglas, normas, políticas y obligaciones; la segunda es la responsabilidad individual, la cual abarca el sentimiento de autonomía; la tercera es la remuneración, que se refiere a la percepción de equidad en la remuneración por el trabajo prestado; la cuarta son los

riesgos y toma de decisiones referidos al nivel de riesgos y la manera de presentarse en alguna situación de trabajo; la quinta es apoyo, la cual abarca sentimientos de amistad entre los miembros y, por último, tolerancia al conflicto, definida como la forma de asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Brunet (1987) argumenta que Pritchard y Karasick, en 1973, crearon un instrumento para evaluar el clima, este incluye dimensiones completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional.

“Las 11 dimensiones que se encontraron son:

- a) Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- b) Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- c) Relaciones sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- d) Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- e) Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- f) Rendimiento (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la

remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

- g) Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- h) Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización da a estas diferencias.
- i) Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- j) Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- k) Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo” (Brunet; 1987: 47-48).

Brunet (1987) señala Browsers y Taylor elaboraron, con su equipo de investigadores, un instrumento con el objetivo a evaluar las características generales de una empresa. Este instrumento, llamado Survey of Organizations, mide las características organizacionales en función de tres variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción.

Según Brunet (1987), el clima organizacional se mide en función de cinco dimensiones, la primera es apertura a los cambios tecnológicos, esta se refiere a la apertura de la dirección ante nuevos recursos que pueden mejorar el trabajo; la segunda son los recursos humanos, inclinada hacia la atención que brinda la dirección hacia el bienestar de los empleados; la tercera, comunicación, está referida a las redes que existen internamente, así como la facilidad de los empleados para expresar sus quejas en la dirección; la cuarta es la motivación, referida a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar intensamente; por último, la toma de decisiones, que evalúa la información utilizada en las decisiones que se toman y el papel de los empleados en este proceso.

Para Brunet (1987), existe una gran cantidad de dimensiones que varían de un autor a otro, algunas parecen confirmarse, de este modo se infiere que varias de ellas son comunes del clima organizacional. El especialista que evalúe el clima deberá asegurarse de que el instrumento incluya por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

1. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en la organización, así como la posibilidad de ser su propio patrón.
2. Grado de estructura que impone el puesto: Se refiere al grado en que los objetivos y los métodos para trabajar se establecen y se comunican al personal.



3. Tipo de recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de ser promovidos.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Por lo anterior, se entiende que los diversos autores que han dedicado estudios al análisis y mejoramiento del clima organizacional consideran variables contrastantes y algunas otras se confirman al repetirse; entre ellas, se encuentra la estructura, la responsabilidad individual, las acciones que lleva a cabo la empresa para motivar al empleado, la remuneración, el apoyo y la toma de decisiones. Cada una de dichas dimensiones está considerada para la creación de instrumentos que logren medir el clima en la organización. Respecto a su estructura, algunos toman como referencia el cuestionario de Likert y otros autores, por su parte, formulan sus propios instrumentos de cero.

Una forma más completa de comprender el clima organizacional es la concepción desde diferentes puntos de vista y su consideración como rol influyente en comportamiento laboral, desempeño, motivación o satisfacción. De este modo, se concluye que el clima organizacional desempeña un papel importante para el logro de una mayor eficiencia y desempeño dentro de la organización.

## **CAPÍTULO 2**

### **SATISFACCIÓN LABORAL**

El tema que se va a tratar en el presente título, corresponde a una característica muy específica en las organizaciones, la cual, actualmente, tiene más relevancia tanto para jefes como para trabajadores y es la satisfacción laboral, esta se define como la actitud del empleado hacia su trabajo o hacia ciertas cualidades del mismo. En el presente capítulo se profundizarán aspectos que configuran la concepción de la satisfacción experimentada en las organizaciones.

#### **2.1 Concepto de satisfacción laboral**

Para comenzar, es importante señalar la relevancia de la comprensión de los diversos conceptos que se han dado al término satisfacción laboral, de acuerdo con distintos autores.

Para Mankeliunas (1987) se puede considerar como satisfacción al estado de un organismo en el que los aspectos motivadores han llegado al objetivo, o como una vivencia de la persona que ha estimulado sus deseos y apetitos.

Desde la perspectiva de Bravo, Peiró y Rodríguez (citados por Guillén y Guil; 1995), la satisfacción laboral se puede entender como una actitud y grupo de actitudes surgidas en la persona con relación a su situación de trabajo; estas pueden

ser referidas al trabajo en general o hacia aspectos específicos del mismo en la empresa.

Para Mankeliunas (1987), la satisfacción en el trabajo se puede considerar como la satisfacción individual en una relación laboral dentro de una organización; el concepto de satisfacción está ligado siempre con un trabajo determinado.

Otro concepto es el siguiente: “Satisfacción en el trabajo: Actitudes positivas o negativas de los individuos hacia su trabajo” (Baron; 1996: 731).

En otras palabras, se podría comprender la satisfacción general como el punto en el que los impulsos motivadores han cumplido una meta. Si este concepto se traslada al ámbito laboral, se podría tener un concepto más claro de esta variable y la manera en que se ve involucrada tanto en el contexto de relaciones laborales como el plano individual de cada trabajador, en su proceso de cubrir sus necesidades.

## **2.2 Interpretaciones de la satisfacción laboral**

La finalidad de este subtema es brindar una comprensión más amplia y profunda de la manera en que se percibe la satisfacción laboral, no en el contexto organizacional, sino desde la perspectiva de los autores abordados a continuación.

De acuerdo con Guillén y Guil (1995) el concepto de satisfacción laboral puede tener diferentes interpretaciones.

“Las distintas conceptualizaciones se pueden agrupar como sigue:

- a) Como estado emocional, por ejemplo, Locke (1976) la define como «estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona».
- b) Como actitud generalizada ante el trabajo (Peiró, 1984), teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.
- c) Como actitud afectiva para resaltar el componente afectivo de esta actitud como el más importante (Newstrom y Dawis, 1993)” (referidos por Guillén y Guil; 1995: 197).

Mankeliunas (1987) afirma que la satisfacción en el trabajo se entiende como variable dependiente, como un resultado de lo que se realiza.

Para Robles y cols. (2003), la satisfacción laboral ha sido investigada en diversas ocasiones y por varios autores, principalmente por su relación e influencia con el rendimiento laboral, estableciéndose posteriormente como una dimensión valiosa en sí misma y como un objeto de intervención o modificación organizacional.

De igual forma, una comprensión más amplia de las interpretaciones que se dan a la satisfacción la brindan diversos autores. La satisfacción se plantea como una variable dependiente, ya que su valor depende de cómo se modifiquen las variables independientes con las que se relacione.

Finalmente, se entiende que la valoración de esta variable se modifica a partir de aspectos como: con qué se relaciona, en qué circunstancias se analiza y cómo se interpreta.

### **2.3 Dimensiones de la satisfacción laboral**

Para comprender de manera más completa la satisfacción laboral, es necesario entender que es una variable que puede descomponerse en varias dimensiones.

Guillén y Guil (1995) suponen que la satisfacción laboral, comprendida como actitud, abarca dos modelos:

- a) Unidimensional: Es la actitud hacia el trabajo en general, y se comprendería una medida única por persona y actividad en el trabajo.
- b) Multidimensional: Con este modelo, se puede hablar con diferentes aspectos del trabajo y cada uno puede ser evaluado de manera independiente a los otros aspectos.

Locke (citado por Guillén y Guil; 1995) comprende nueve dimensiones de la satisfacción en el trabajo, las cuales son:

- 1) Satisfacción con el trabajo en sí mismo.
- 2) Con el salario o remuneración.

- 3) Con las promociones que se ofrecen.
- 4) Con el reconocimiento de compañeros y jefes.
- 5) Con los beneficios que se obtienen.
- 6) Con las condiciones donde se realizan las actividades.
- 7) Con la supervisión que se recibe.
- 8) Con los compañeros y colaboradores.
- 9) Con la empresa y gerencia.

De acuerdo con Davis y Newstrom (1999), existen diversas dimensiones o efectos relacionados con la satisfacción de los empleados, las cuales van desde la relación con el desempeño en el trabajo, hasta la rotación y el ausentismo o impuntualidad.

Para Davis y Newstrom (1999), un enunciado más exacto y concreto de la relación que surge entre el desempeño en el trabajo y la satisfacción de los empleados, es que el desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral y este suele derivar en mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas para los empleados. De esta forma, los autores expresan que, si las retribuciones son justas y equitativas, esto dará pie al desarrollo de mayor satisfacción y si, por el contrario, las retribuciones son consideradas como inadecuadas, podrá surgir insatisfacción.

Davis y Newstrom (1999) señalan que otros efectos o dimensiones como la rotación también se relacionan con la satisfacción, ya que en la medida que la

satisfacción aumenta, la rotación disminuye; de igual forma, el ausentismo y la impuntualidad tienden a aumentar en empleados con baja satisfacción laboral.

Además, comprendiendo la satisfacción desde diversas perspectivas o modelos, se tiene una visión más amplia de las dimensiones que la comprenden y, posteriormente, se profundiza en la relación con cada una de ellas.

## **2.4 Factores de la satisfacción laboral**

En la comprensión de la satisfacción laboral se incluyen diversos factores que ejercen cierta influencia en la medida en que la satisfacción se presenta, aumenta o disminuye en una persona.

De acuerdo con Furnham (2001), el concepto de satisfacción laboral comprende varios factores y estos se pueden dividir en tres grupos:

- Políticas y procedimientos organizacionales, como el sistema de recompensas, la supervisión y la calidad en ella, así como la toma de decisiones. Todo esto influye en la satisfacción en el trabajo.
- Aspectos específicos del trabajo, como la carga de trabajo, habilidades, autonomía, retroalimentación y ambiente laboral. Todos ellos pueden tener efectos significativos en la satisfacción.

- Características personales como la autoestima del individuo, la tolerancia al estrés y la satisfacción hacia su vida en general, pueden influir en la satisfacción en el trabajo.

a) Influencia de los factores relacionados con el trabajo sobre la satisfacción en el trabajo

Para Baron, (1996) un determinante clave en la satisfacción laboral está relacionado con el sistema de recompensas en la empresa. La satisfacción aumenta cuando los empleados creen que el sistema es justo.

Baron (1996) establece otro factor, que es la calidad percibida de la supervisión y el nivel en que los trabajadores creen que sus objetivos son considerados, tienen intereses en común y los tratan con respeto. El tercer factor tiene que ver con el grado en que el empleado considera que puede decidir en relación con situaciones que les afectan.

Baron (1996) considera que el cuarto factor es la estimulación social y laboral, brindada por el propio trabajo. Finalmente, afirma que algunos trabajadores suelen reportar mayores niveles de satisfacción cuando realizan sus actividades en escenarios laborales agradables.

b) Influencia de los factores relacionados con la persona con la satisfacción en el trabajo.



De acuerdo con Baron (1996), un factor importante en esta categoría engloba aspectos como la antigüedad de las personas, su estatus, componentes de la personalidad y autoestima.

“Los hallazgos empíricos indican que entre más cercano sea el ajuste entre el trabajo y los intereses de las personas, un aspecto del ajuste persona-trabajo, mayor será su satisfacción en el trabajo” (Baron; 1996: 733).

Holland (citado por Baron; 1996) afirma que los trabajadores son más productivos y felices en situaciones laborales donde hay un adecuado ajuste entre los requerimientos de su trabajo y sus intereses personales.

De esta manera, el primer autor abarca los factores que influyen en la satisfacción laboral, comprendiendo elementos estructurales, de relaciones, de tareas y características individuales de cada trabajador. Mientras que el segundo autor especifica dos tipos de factores relacionados con la variable. Finalmente, ambas perspectivas son distintas, pero de gran importancia y complementarias para la comprensión de la variable.

## **2.5 Concepto de motivación en el trabajo**

Para empezar, es sabido que la motivación va estrechamente relacionada con la satisfacción. Para que se experimente satisfacción, antes debe haber motivación en la persona para cumplir una meta preestablecida.

“El término motivación ha sido utilizado comúnmente para referirse a la fuerza de la tendencia que provoca la conducta, considerando no solo factores internos, sino también los factores externos” (Vélaz; 1996: 20).

Según Delgado (citado por Guillén y Guil; 1995), la motivación es un proceso a través del cual el ser humano, al desempeñar una actividad, opta por desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer sus necesidades o expectativas, cuya mayor o menor satisfacción va a estar relacionada con el esfuerzo que decida realizar en acciones futuras.

“Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (Robbins y Judge; 2009: 202).

Para Dessler (1988), la motivación está relacionada con el “por qué” del comportamiento. Este tema es incierto, ya que la motivación muestra el deseo de una persona de cubrir algunas necesidades y cómo estas son una cuestión particular de cada individuo.

Según López (2005), la motivación en el ámbito laboral es definida en estos tiempos como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos previstos.

Al respecto, “podemos afirmar que entendemos por motivación laboral aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar” (Vélaz; 1996: 26).

En este orden de ideas, “al revisar el concepto de motivación tal como lo describen distintos autores, encontramos una serie de características notablemente generalizadas:

- a) Su consideración como proceso psicológico.
- b) La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).
- c) Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- d) Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta” (Guillén y Guil; 1995: 196).

Para Robbins y Judge (2009), los elementos más importantes dentro de la definición de motivación son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad tiene que ver con la cantidad de esfuerzo, es el elemento en el que se suelen centrar al hablar de motivación, pero es incierto que una alta velocidad lleve a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo esté dirigido en dirección que beneficie a la empresa. De igual manera, la motivación posee una dimensión de persistencia, es decir, por cuánto tiempo el trabajador puede mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Según Mankeliunas (1987), se puede establecer un trabajo como motivador cuando la persona orienta su actividad hacia una meta propuesta por él o por otra persona vinculada a este, de forma explícita o implícita.

Como se ha dicho antes, la motivación está directamente relacionada con la satisfacción. Al comprender la motivación como el “por qué” del comportamiento o de ciertas acciones, se podría entender que toda acción es encaminada hacia un objetivo o meta por cumplir. Al mismo tiempo, la motivación brinda al trabajador la intensidad y la persistencia en el comportamiento que persigue alcanzar o satisfacer algo.

Finalmente, es posible comprender entonces la motivación como un proceso en el que influyen diversos aspectos internos y externos en la persona, considerados como la fuerza o disposición de realizar alguna tarea con el objetivo de cumplir una meta.

## **2.6 Teorías de la motivación y satisfacción**

Para comprender el fenómeno y procesos implicados en la motivación, es fundamental conocer las diversas perspectivas que se tienen sobre el tema, conocer cómo se compone cada una, cuál es el sustento de cada autor y la forma en que se relacionan ambas variables en cada teoría.

Para Vélaz (1996), las teorías se han preocupado tradicionalmente por crear una lista de objetivos hacia los que se dirige la conducta motivada. En lugar de hablar de metas, utilizar el concepto de necesidad como punto de inicio, ya que esto concreta la explicación del proceso motivacional.

De acuerdo con Furnham (1992), las teorías de la necesidad están basadas en la idea sencilla y concreta de que las conductas en el trabajo satisfacen directamente algunas necesidades. Dependiendo del tipo de necesidad, el individuo se esfuerza dentro o fuera de su trabajo para cubrirla.

Dentro de la clasificación de teorías de contenido, se encuentran las que se desarrollan en los subapartados siguientes.

### **2.6.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Maslow (citado por Dessler; 1988) afirma las necesidades del ser humano están organizadas según una jerarquía, de modo que las de los primeros niveles son las más importantes y deben ser satisfechas de inmediato.

De acuerdo con Dessler (1988), esta teoría sostiene que las necesidades del ser humano se pueden observar como una jerarquía en que todas las necesidades se satisfacen. Esta propuesta señala que el hombre se encuentra permanentemente en estado de motivación y que, a medida que satisface una necesidad, surge la siguiente y así ilimitadamente.

“Postula que:

- a) Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:
  1. Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, etc.
  2. De seguridad: como 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.
- b) 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 la motive.
- c) Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior” (Guillén y Guil; 1995: 199).

Suárez (1983) afirma que se deben satisfacer de manera correcta las necesidades de los primeros niveles para que surjan de manera apremiante las de niveles superiores. Así, el individuo va superando su universo físico y se inmiscuye en el universo espiritual y social.

Mankeliunas (1987) afirma que, según Maslow, el objetivo último de todas las acciones del hombre es la autonomía y la autodirección, que se logran a través del desarrollo óptimo de las propias potencialidades. Sin embargo, este objetivo solo se alcanza cuando la persona ha cubierto o satisfecho todos los otros niveles de necesidad.

Para Guillén y Guil (1995), la connotación práctica más notoria de la teoría es que se debe identificar en qué nivel de la jerarquía se halla una persona para motivarla eficazmente.

### **2.6.2 Los dos factores de Herzberg**

Este planteamiento también se conoce como “teoría de la motivación-higiene” de Herzberg.

De acuerdo con Dessler (1988), es semejante en varios puntos a la teoría de las motivaciones de Maslow y propone dos clases de factores, que se relacionan con las categorías de nivel superior y nivel inferior del marco de referencia de Maslow.

De acuerdo con Mankeliunas (1987), para Herzberg, la actividad de mayor importancia para el hombre es su trabajo; acto indudablemente de carácter social, en el cual existen o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de autoestima o aprobación, entre otras.

Para Guillén y Guil (1995), el supuesto general de este autor es que los factores que dan pie a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos contrarios de una sola variable, mejor dicho, hay dos factores distintos:

1. El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por factores intrínsecos en la empresa, como el reconocimiento obtenido, el éxito, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
2. El factor insatisfacción-no satisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores como tales, pero disminuyen la insatisfacción de la persona. Pueden ser la política, la supervisión, la dirección, las relaciones interpersonales, los salarios o las condiciones de trabajo.

“La teoría dice que solo los ‘motivadores’ pueden motivar la conducta; el cumplimiento de los factores higiénicos simplemente impide que un empleado se sienta insatisfecho, pero no puede contribuir a la satisfacción positiva” (Dessler; 1988: 207).

De igual manera, “estos factores, están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, se llaman factores motivadores y son:

- a) Logro: desempeño exitoso en la tierra.
- b) Reconocimiento por el logro.
- c) El trabajo mismo: tarea interesante y desafiante.
- d) Avance o crecimiento.
- e) Responsabilidad” (Mankeliunas; 1987: 156).



En el mismo orden de ideas, “la ausencia de estos motivadores en el trabajo, no necesariamente causa insatisfacción. Esta corresponde a la no satisfacción de uno o más de los factores higiénicos, que son:

- a) Políticas administrativas de la organización.
- b) Supervisión.
- c) Relaciones interpersonales con compañeros, jefes y subalternos.
- d) Condiciones de trabajo.
- e) Salario.
- f) Categoría.
- g) Estabilidad en el puesto” (Mankeliunas; 1987: 156).

Según Guillén y Guil (1995), esta teoría ha sido criticada por su metodología y porque, más que una teoría de la motivación, sería una teoría de la satisfacción laboral. Sin embargo, ha propiciado una técnica del enriquecimiento del trabajo que actualmente aún se emplea.

### **2.6.3 Teoría de las motivaciones sociales de McClelland**

Con respecto a este planteamiento, “McClelland considera tres motivos importantes que cambian de actuación según los individuos y las situaciones: la pertenencia o afiliación que consiste en relaciones cálidas, amistosas y comprensivas con otros; la realización o logro, éxito, progreso, reto, desafío; es decir,

realizar algo importante; el poder o control y la influencia sobre los demás” (Suárez; 1983: 182).

Desde la perspectiva de Mankeliunas (1987), para McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, el cimienta de la motivación no tiene que ver con un impulso, sino con una modificación en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que establece el comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento.

Robbins y Judge (2009) afirman que la teoría de las necesidades ya referida fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores. Dicha propuesta se enfoca en tres necesidades centrales:

1. La necesidad de logro (log) es el impulso que surge por querer destacar, tener éxito en relación con un conjunto de estándares.
2. La necesidad de poder (iPod) es la necesidad de lograr que otros se comporten de una manera que no se obtendría con otro medio.
3. La necesidad de afiliación (nAfi) es el deseo de establecer relaciones interpersonales amigables y cercanas.

De acuerdo con Guillén y Guil (1995), la necesidad de logro ha sido la más estudiada y la premisa a la que se ha llegado es que las personas con una mayor necesidad de logro prefieren trabajos con características como: a) que el resultado dependa de su propio esfuerzo, b) que tengan un grado mediado de dificultad o

riesgos y c) en donde obtengan retroalimentación específica e inmediata sobre su ejecución.

“Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad” (Guillén y Guil; 1995: 200).

Según Mankeliunas (1987), lo relevante de esta teoría, en relación con las necesidades sociales, es que concede un lugar importante a las relaciones con otros, de allí que sus autores hayan creado un sistema de medición de las necesidades de logro y afiliación, las cuales están sujetas a la satisfacción del contacto con otros y según McClelland, de los estímulos recibidos en edad temprana.

Robbins y Judge (2009) señalan que, de las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland posee el mayor apoyo de las investigaciones. Desafortunadamente, tiene menor efecto práctico que otras, ya que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes, lo cual significa que es posible tenerlas en un alto nivel sin saberlo, por ello, no es sencillo medirlas.

Para Robbins y Judge (2009), el método más comúnmente empleado se trata de que un experto capacitado presente imágenes a los trabajadores y les pida que

cuenten una historia sobre cada una de ellas para, luego, dar puntuaciones a sus respuestas en términos de las tres necesidades.

#### **2.6.4 Teoría de la equidad-motivación de Adams**

Según indican Guillén y Guil (1995), Adams sostiene que cada persona compara subjetivamente lo que supone en ella un esfuerzo y lo que supone en otras personas un esfuerzo similar. Si identifica diferencias, surge una situación de inequidad, lo cual crea tensión.

Según Robbins y Judge (2009), si el individuo percibe que su índice es como el de las demás personas con las que se compara, de esta forma siente que hay un estado de equidad: considera su situación como justa y se mantiene la justicia. Cuando nota un índice diferente y cree que es mal recompensado, experimenta tensión por la equidad, esto genera enojo. Cuando se percibe que está siendo recompensado en exceso, causa culpa.

“La equidad es una experiencia subjetiva, no objetiva, lo que la hace más susceptible de estar influida por factores de personalidad” (Furnham; 1992: 174-175).

Dessler (1988) afirma que, si un trabajador considera que no le pagan adecuadamente, puede llegar a reducir la cantidad de trabajo que produce, si el jornal se le paga a cierta cantidad por hora, o bien, disminuirá la calidad de su trabajo si se le está pagando a destajo.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), Adams propuso que el estado negativo de tensión genera la motivación para actuar y corregirlo. El referente que elige el empleado agrega complejidad a la teoría de la equidad. Se encuentran cuatro comparaciones de referencia:

1. “Yo-dentro. Las experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de la organización donde labora actualmente.
2. Yo-fuera. Las experiencias del individuo en una situación o puesto fuera de la organización donde trabaja actualmente.
3. Otro-dentro. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización donde labora el empleado.
4. Otro-fuera. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización donde trabaja el empleado” (Robbins y Judge; 2009: 220).

Para Robbins y Judge (2009), la elección de la persona a la que se refiera se verá influida por la información que tenga el trabajador sobre él, así como por su atractivo. Existen cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y escolaridad o profesionalismo.

Desde la perspectiva de Dessler (1988), las investigaciones relacionadas con esta teoría apoyan los supuestos básicos. Por ejemplo, cuando un trabajador se le paga a destajo, su productividad será mayor cuando piense que la paga es lo que merece. Por otro lado, en un estudio, se encontró que los trabajadores pensaban que

estaban recibiendo un precio a destajo mayor al que merecían y disminuyeron su rendimiento, mientras que los trabajadores que recibían menos de lo que creían merecer, aumentaron su rendimiento.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), la teoría sostiene que los trabajadores que consideran que existe desigualdad tomarán alguna de las siguientes seis decisiones:

1. Modifican sus aportaciones (se esfuerzan en menor medida si obtienen un salario bajo o se esfuerzan más si ganan más que otros).
2. Modifican sus resultados (los individuos que trabajan a destajo pueden aumentar su salario al generar una mayor cantidad de unidades de más baja calidad).
3. Cambian las percepciones de sí mismos (“creí que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que cualquier otro”).
4. Cambian las percepciones de los demás (“el trabajo de Mike no es tan bueno como yo pensaba”).
5. Optan por un referente distinto (“no gano tanto como mi cuñado, pero sí gano mejor que a mi papá cuando tenía mi edad”).
6. Abandonan (renuncian al trabajo).

Desde la perspectiva de Furnham (1992), esta teoría considera los resultados y aportaciones en la forma en la que son percibidos por las personas involucradas, y

no específicamente en la forma en que de verdad son, aunque esto sea difícil de medir.

“Mientras que la mayoría de las investigaciones sobre la teoría de la equidad se han enfocado en el salario, parece que los empleados también buscan equidad en la distribución de otras recompensas organizacionales, como los títulos de puestos con un alto estatus u oficinas grandes y espléndidamente amuebladas” (Robbins y Judge; 2009: 222).

Aunque distinguir entre satisfacción y motivación laboral es complejo, hay marcadas diferencias entre una y otra, a pesar de ello, algunos autores que han comprendido teorías sobre alguna de ambas variables, concluyen por abarcar las dos como complemento o influencia de una sobre la otra.

## **2.7 Estudios sobre la satisfacción laboral.**

En primer lugar, los estudios acerca de satisfacción en el trabajo indican medidas previamente obtenidas sobre diversos aspectos de la satisfacción, con el análisis e investigaciones realizadas se obtienen datos más precisos de la variable a estudiar.

Para Robles y cols. (2003) de acuerdo con las características sociodemográficas relacionadas con la satisfacción, algunas investigaciones señalan que la satisfacción incrementa con el nivel profesional.

Para Baron (1996), aunque una persona afirme estar satisfecha con su trabajo a nivel global, puede haber aspectos con los que no esté del todo conforme.

Baron (1996) presenta algunos hallazgos encontrados en estudios:

- El personal de cuello blanco (profesionales, puestos técnicos y gerentes) presenta mayor satisfacción que los obreros.
- La gente de mayor edad y con una más grande antigüedad en su trabajo, tiene tendencias a presentar mayor satisfacción que la gente más joven y con menos experiencia.
- Las mujeres y los miembros de grupos minoritarios tienden a presentar una más baja satisfacción con sus empleos que los hombres y miembros de grupos mayoritarios.

De acuerdo con Baron (1996), algunos trabajadores tienden a mostrarse considerablemente satisfechos con su trabajo, sin importar cuál sea, mientras que algunos otros tienden a mostrarse insatisfechos, de igual forma, sin importar cuál sea el trabajo o puesto que desempeñan.

En la misma línea, se afirman que los estudios sobre satisfacción laboral arrojan conclusiones clave para tomar en cuenta al momento de evaluar o actuar en favor del aumento o mantenimiento de la satisfacción entre trabajadores en general.



De esta forma, se afirma también que en algunas situaciones el tipo de trabajo o puesto que se desempeñe resulta irrelevante para el grado de satisfacción que presenta el trabajador. De este modo, no se puede anclar el nivel de satisfacción a un factor concreto.

## **2.8 Consecuencias de la satisfacción laboral**

En el presente subtema se aborda la relación de la satisfacción con distintas variables organizacionales, de acuerdo con metaanálisis realizados a partir de distintos estudios independientes.

Kinicki y Kreitner (2003) afirman que la relación de la satisfacción en el trabajo con diferentes variables puede ser positiva o negativa y su intensidad va de débil a intensa.

### **a) Motivación**

De acuerdo con Kinicki y Kreitner (2003), un reciente metaanálisis de un estudio referido arrojó una relación positiva de importancia entre la motivación y la satisfacción laboral. Los directivos pueden mejorar la motivación de los trabajadores con distintas estrategias para incrementar la satisfacción en el trabajo.

#### b) Dedicación al trabajo

Para Kinicki y Kreitner (2003), este aspecto hace referencia al grado en que el trabajador se relaciona e involucra con su papel en la empresa. Un metaanálisis referido por el autor, arrojó que la dedicación del individuo al trabajo tiene relación moderada con la satisfacción, de aquí insta que los administradores fomenten un ambiente laboral satisfactorio y armonioso.

#### c) Comportamiento de ciudadanía organizacional

De acuerdo con Kinicki y Kreitner (2003), el término hace referencia al comportamiento de los empleados que extrapola sus deberes y actividades laborales (gestos como afirmaciones dentro de su departamento, expresión de interés personal, sugerencias para mejoras, puntualidad y asistencia) más allá de los niveles habituales.

Un metaanálisis referido por el autor indica la correlación positiva, pero moderada, del comportamiento de ciudadanía organizacional con la satisfacción laboral.

#### d) Compromiso organizacional

Para Kinicki y Kreitner (2003), este aspecto se refiere al nivel en que el trabajador se siente identificado con la empresa y existe alineación en los objetivos

trabajador-organización. Un metaanálisis referido por los autores, demostró que existe una relación significativa e intensa entre el compromiso organizacional y la satisfacción del trabajo.

e) Ausentismo

Desde la perspectiva de Kinicki y Kreitner (2003), el ausentismo de los empleados es costoso y los administradores buscan disminuirlo. Una recomendación al respecto ha sido aumentar la satisfacción, ya que, conforme aumente esta, disminuye el ausentismo. Un metaanálisis arrojó que existe una relación negativa débil entre estas dos variables.

f) Rotación de personal

Kinicki y Kreitner (2003) afirman que esta variable es importante para la administración porque influye en la continuidad organizacional y es muy costosa. Un metaanálisis demostró la relación negativa moderada de la satisfacción con la rotación.

g) Estrés percibido.

Para Kinicki y Kreitner (2003), el estrés puede generar efectos negativos considerables en el comportamiento organizacional y la salud del trabajador. Es un factor que guarda relación positiva con el ausentismo, rotación o infecciones virales,

entre otras. Con base en un metaanálisis, se obtuvo que el estrés percibido tiene relación negativa intensa con la satisfacción en el trabajo.

#### h) Rendimiento laboral

Kinicki y Kreitner (2003) afirman que una gran preocupación en los centros de investigación organizacional es la relación de la satisfacción con el rendimiento laboral. Algunos investigadores argumentan que la satisfacción genera un alto rendimiento, mientras que otros más afirman que el alto rendimiento lleva a la satisfacción.

Otra de las variables comprendida por Robbins y Judge (2009) es el desempeño en el trabajo, afirman que varios autores consideran probable que los trabajadores felices sean más productivos. No obstante, otros autores consideraban como un mito la relación entre la satisfacción y el desempeño.

Robbins y Judge (2009) afirman que una revisión de diversos estudios arrojó que la correlación es alta cuando se compilan datos sobre la satisfacción y la productividad para la empresa, se encuentra que aquellas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos.

Una concepción distinta la brinda Baron (1996), afirmando que cuando el trabajador está insatisfecho con sus actividades, busca y encuentra la forma de

disminuir el contacto hacia él: se separa. Dos maneras en que la separación de los trabajadores ocurre son con ausentismo y la renuncia voluntaria.

Baron (1996) argumenta que el cambio voluntario de trabajo está relacionado con la satisfacción, pero de forma modesta. Así como los factores económicos pueden tener influencia en abandonarlo cuando las perspectivas de encontrar otro no son claras.

Del mismo modo que argumenta el autor general de este apartado, se puede concluir entonces que la alta o baja satisfacción laboral se ve reflejada directamente en los procesos de la organización y, de igual forma, en factores personales de cada individuo, lo cual repercute en su comportamiento.

Con cada una de las consecuencias abordadas en este apartado, se puede comprender entonces la gran influencia que ejerce la satisfacción en la organización, tanto en la productividad como en el bienestar de los individuos que la conforman.

## **2.9 Motivación y satisfacción**

La finalidad de este subtema es plasmar la relación que mantienen dos variables estrechamente relacionadas en el área organizacional.

La relación entre ambas variables abordada desde la perspectiva de Guillén y Guil (1995). Desde la perspectiva de estos autores, la motivación laboral es un

proceso de carácter interno que surge de un conjunto de necesidades individuales y se dirige hacia la satisfacción de las mismas, a través de realizaciones externas de índole laboral.

Guillén y Guil (1995) argumentan que la satisfacción laboral es una actitud que hace menos penoso o complicado el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación.

De acuerdo con Guillén y Guil (1995), la satisfacción está relacionada con el grado de congruencia entre lo que una persona quiere y busca en su actividad laboral y lo que reporta.

“En un primer momento, la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación, al menos en cuanto es un esfuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta. A su vez, la motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral, en tanto orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que, dados unos resultados de la conducta laboral, se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio” (Guillén y Guil; 1995: 2004).

De esta forma, se puede comprender que la satisfacción y la motivación son aspectos totalmente relacionados entre sí. Cuando una empresa se interesa en la motivación de sus trabajadores, brindándole importancia a cómo se siente el

trabajador durante el proceso de sus tareas, directamente se ve influida la satisfacción, ya que un trabajador motivado podrá desempeñar sus tareas de manera satisfactoria.

En definitiva, se puede considerar la satisfacción como un conjunto de actitudes o sentimientos que exterioriza el empleado. El concepto de satisfacción tiene amplias interpretaciones y concepciones, variando de acuerdo con la perspectiva de cada investigador, sin embargo, la relación con diversas variables tiene un cambio casi imperceptible de un autor a otro. A grandes rasgos podría decirse que la satisfacción es más bien una disposición psicológica del individuo hacia su trabajo.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Este último capítulo muestra el plan metodológico que se siguió, las características de los sujetos de estudio, la manera en que se recolectaron los datos y los resultados obtenidos, que permitieron el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

#### **3.1 Metodología**

Se explican a continuación los elementos que se deben considerar en cualquier investigación y que forman parte de la metodología del estudio.

La metodología en una investigación conforma un aspecto de amplia importancia, debido a que es la explicación de las diversas técnicas, instrumentos y herramientas utilizados para el análisis de la problemática presente.

De acuerdo con Hernández y cols. (2010), se puede comprender la investigación como un conjunto de diversos procedimientos sistemáticos y empíricos que son útiles para analizar un fenómeno.

En el mismo sentido, “los métodos de investigación constituyen el camino para llegar al conocimiento científico; son un procedimiento o conjunto de procedimientos



que sirven de instrumento para alcanzar los fines de la investigación” (Bisquerra; 1989: 55).

Desde la perspectiva de Bisquerra (1989), la metodología se puede definir como un análisis de los métodos que se van a utilizar y se entiende que en el proceso de investigación caben diversos enfoques.

### **3.1.1 Enfoque cuantitativo**

De acuerdo con Hernández y cols. (2010), el enfoque cuantitativo sigue una secuencia y es probatorio. Se lleva a cabo por etapas y no es posible “brincar” alguno de los pasos, el orden es riguroso y parte de una idea que va acotándose; una vez delimitada, surgen diversas preguntas y objetivos para la investigación, se adentra en literatura y se va constituyendo la perspectiva teórica.

Para Bisquerra (1989), el enfoque cuantitativo posee diversas características, como son: la utilización del método hipotético deductivo, la realización de estudios con muestras más grandes de personas seleccionadas, métodos de muestreo probabilístico, la aplicación de pruebas estandarizadas en el análisis de datos y la utilización de medidas objetivas del comportamiento.

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández y cols.; 2010: 4).

La presente investigación es de tipo cuantitativo, ya que, por medio de la recolección de datos numéricos, se pretendió cumplir el objetivo de determinar si existe una relación entre la variable de clima organizacional y la variable de satisfacción laboral, siguiendo los lineamientos señalados necesarios para obtener una investigación lo más objetiva posible.

La investigación pretende obtener resultados concretos y objetivos por medio del seguimiento de lineamientos específicos, aplicación de pruebas y, posteriormente, realización de análisis estadístico.

### **3.1.2 Alcance correlacional**

De acuerdo con Hernández y cols. (2010), la investigación correlacional asocia variables a través de un patrón predecible para un grupo de personas, una muestra o una población.

De igual forma, se puede comprender como un tipo de investigación en el cual se pretende comparar o conocer el nivel de relación, interacción o asociación entre un fenómeno y otro.

Para Hernández y cols. (2010), este tipo de estudios tiene como propósito analizar el nivel de relación entre dos o más categorías, conceptos o variables en una situación concreta.

“La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas” (Hernández y cols.; 2010: 82).

La investigación tiene un alcance correlacional, ya que busca establecer si existe una relación entre dos variables. Además, el alcance permite saber cómo una variable se modifica de acuerdo con las variaciones de la otra y viceversa.

### **3.1.3 Diseño no experimental**

Para Hernández y cols. (2010), este tipo de investigación puede definirse como aquella que se lleva a cabo sin manipular variables. Dicho de otra forma, son estudios que no hacen variar o cambiar de forma intencional las variables independientes.

De esta manera, se sabe que la investigación no experimental es más bien utilizada con la finalidad de observar fenómenos tal como suceden o se presentan; posterior a la observación, se estudian y analizan.

“En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo

sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (Hernández y cols.; 2010: 149).

La presente investigación posee un diseño no experimental debido a que no se manipularon las variables; la recolección de datos se llevó a cabo en el contexto habitual de cada trabajador y se realizó el análisis estadístico posterior a la obtención de todos los datos necesarios.

#### **3.1.4 Estudio transversal**

De acuerdo con Hernández y cols. (2010), es un tipo de diseño en donde se recolectan datos en un solo tiempo y momento. Tiene como objetivo describir variables y analizar su coincidencia o asociación en un momento concreto.

Esta modalidad se refiere a “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (Hernández y cols.; 2010: 151).

En el presente caso, se maneja un corte transversal, debido a que no se tiene como objetivo analizar la relación de variables en momentos posteriores a la presente investigación; la recolección de datos sobre los trabajadores y la determinación de la asociación entre variables se llevaron a cabo en un momento específico.

### **3.1.5 Técnicas e instrumentos de investigación**

La investigación científica es un procedimiento que emplea un conjunto de técnicas adecuadas para realizar la investigación de manera relevante y objetiva. Toda investigación requiere de técnicas e instrumentos para recolectar de datos de manera objetiva y poder realizar un análisis.

“La técnica es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado, requiere de destreza manual y/o intelectual, generalmente con el uso de herramientas, además, suelen transmitirse persona a persona, y cada persona las adapta a sus gustos o necesidades y puede mejorarlas” (Alegsa; 2016: 1).

De acuerdo con la Real Academia Española (1992), un instrumento es aquello que es útil para realizar una tarea.

La técnica utilizada en esta investigación fueron las pruebas estandarizadas, las cuales son un instrumento fundamental en una investigación cuantitativa, ya que permiten conocer y analizar de manera válida y confiable la asociación, relación y grado en que se presentan los fenómenos del estudio.

Las pruebas estandarizadas deben poseer confiabilidad, la cual se define como el “grado en que un instrumento produce resultados confiables y coherentes” (Hernández y cols.; 2010: 200).

En otras palabras, la confiabilidad es considerada un punto muy importante dentro de una prueba, ya que, gracias a ella, el investigador tiene la posibilidad de aplicar un instrumento en un tiempo determinado y tener la seguridad de que, al aplicarla en un tiempo posterior, los resultados no presentarán variaciones.

Desde la perspectiva de Hernández y cols. (2010), esta cualidad se refiere al grado en que la aplicación del instrumento, en otras ocasiones al mismo sujeto, brinda resultados iguales.

Por otra parte, las pruebas estandarizadas deben poseer también validez. De acuerdo con Hernández y cols. (2010), este atributo es el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.

Se puede afirmar que para que un instrumento sea válido, es indispensable que sus reactivos y composición en general estén enfocados únicamente a la medición de la variable para la cual fue creada, sin intervenir en medición de otras variables.

Los instrumentos utilizados fueron:

a) Instrumento extraído del trabajo “Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz”, elaborado por Machorro y colaboradores en el año de 2011.

Este recurso consta de 21 reactivos, agrupados en dimensiones, las cuales son: trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación. Estos se responden de acuerdo con una escala Likert conformada por cuatro opciones de respuesta:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

A partir de lo anterior, se puede establecer que el puntaje mínimo es de 21 puntos, el máximo es de 84 y la media esperada es de 53.

El instrumento fue aplicado a 68 empleados. Su confiabilidad se verificó por medio de la técnica alfa de Cronbach, en la cual los valores de una escala deben ser superiores a 0.7 para garantizar su confiabilidad. Se obtuvo que todas las dimensiones propuestas poseen un alfa por encima de 0.5, considerándose aceptable.

Para verificar la validez del cuestionario, se realizó un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales, con una matriz rotada con normalización Varimax.

b) Escala realizada por Warr, Cook y Wall, en 1979 (referidos por Pérez y Fidalgo; 2008) para medir la satisfacción laboral. Se creó a partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó por 15 ítems evaluando factores extrínsecos como intrínsecos de las condiciones de trabajo.

Se responde a partir de siete opciones de respuesta, que son:

- Muy satisfecho.
- Insatisfecho.
- Moderadamente insatisfecho.
- Ni satisfecho ni insatisfecho.
- Moderadamente satisfecho.
- Satisfecho.
- Muy satisfecho.

A partir de lo anterior, se puede establecer que el puntaje mínimo es de 15 puntos, el máximo es de 105 y la media esperada es de 60.



El instrumento, en satisfacción general, arrojó un coeficiente alfa entre 0.85 y 0.88, presentando una confiabilidad alta y datos de test-retest a 6 meses de 0.63. Mientras que en satisfacción intrínseca presenta un coeficiente alfa de entre 0.79 y 0.85 y en satisfacción extrínseca, su coeficiente alfa es de entre 0.74 y 0.78, siendo confiable en ambas.

### **3.2 Población y muestra**

Para la realización de una investigación, es necesario contar con un número específico de casos o personas con las características que se pretenden medir.

La población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández y cols.; 2010: 174).

Para Albert (2007), en este punto de la investigación se debe especificar con qué sujetos o entidades se realizará el estudio y así se define la población.

Latorre y otros (citados por Albert; 2007) afirman que población es el grupo de todos los sujetos en los que se quiere estudiar el fenómeno. Estos deben poseer características de lo que es el objeto de estudio.

De esta forma, se entiende por población aquel conjunto de personas, eventos, objetos o casos que tengan las especificaciones que el investigador necesita para estudiar alguna variable.

“La muestra de la investigación es un subgrupo de la población de interés que tiene que ser representativo de esta, ya que al investigador le interesa que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población, para lo cual debe ser elegida por el procedimiento de muestreo” (Albert; 2007: 61).

En otras palabras, se puede comprender la muestra como una parte de la población, son individuos y objetos pertenecientes a ella.

Para esta investigación, no fue necesario extraer una muestra, ya que ambos instrumentos se aplicaron a 91 trabajadores y los restantes, que eran aproximadamente 15, no pudieron responder dichos instrumentos debido a la falta de tiempo por exceso de trabajo durante las fechas de aplicación.

Los trabajadores del hospital de especialidades “El Ángel” van desde 21 hasta los 65 años y su nivel económico, escolar y jerárquico varía en cada uno de ellos. Entre los puestos de dichos trabajadores se encuentran enfermeros, médicos, especialistas, técnicos sanitarios, personal administrativo, cocineras, camilleros, entre otros.

### **3.3 Descripción del proceso de investigación**

Esta investigación comenzó en el mes de febrero de 2017, iniciando por la elección de un tema de estudio, donde se pudiera conocer la relación entre dos variables que tuvieran presencia dentro del ámbito laboral.

Las variables elegidas fueron clima organizacional y satisfacción laboral, teniendo como primera consideración el tipo de estudio que se deseaba llevar a cabo, en este caso, una investigación de tipo cuantitativo.

Para llevar a cabo esta investigación, desde los primeros pasos se estableció que el alcance necesariamente debía ser correlacional, ya que se pretendía conocer el grado de relación entre ambas variables dentro de una organización y la manera en que una influye una sobre la otra en la vida del trabajador.

Posterior a la elección del tema, se partió del planteamiento de una pregunta de investigación, para de ahí proceder a la búsqueda de estudios previos sobre el tema elegido, donde se consultaron tesis realizadas por egresados de las carreras de psicología y administración de empresas, además, se recurrió a la búsqueda digital de estudios de tipo internacional.

Durante el mes siguiente, se estableció la primera parte de la investigación, que conforma el planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis y la justificación del estudio. En marzo se comenzó con el capítulo 1 del marco teórico,

donde se consultó la literatura en físico a la que se tenía alcance, así como la mesografía confiable que pudiera ser útil para conformar el tema de clima organizacional donde se incluyen conceptos, su importancia, los factores, tipos y dimensiones.

En agosto, se agregaron elementos a la primera parte de la investigación, como fue el apartado de operacionalización de variables, donde se describen a manera de síntesis los instrumentos utilizados, y el apartado de marco de referencia, donde se describe la empresa que se elegiría para realizar el estudio. Además, se realizaron correcciones del capítulo uno.

Durante septiembre se estableció la empresa que serviría como población para la realización de la investigación, en este punto se modificaron objetivos e hipótesis, especificando el nombre de la empresa en dichos apartados.

La elaboración del capítulo 2 se inició en el mes de octubre, este componente de la investigación se conformó de varios elementos de la satisfacción laboral, como conceptos, interpretaciones, dimensiones, teorías y motivación, concluyendo en diciembre. Además, en este mes se eligieron las pruebas estandarizadas que se utilizarían para la correlación de las variables.

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo durante enero y parte del mes de febrero de 2018, en este punto se conoció de manera directa a la muestra y se comenzó a desarrollar el capítulo 3, que conforma la metodología del estudio.

A inicios de marzo se comenzó con el proceso de análisis e interpretación de resultados donde, teniendo los instrumentos aplicados, se comenzaron a agrupar en categorías. También se llevó a cabo la corrección de ciertos puntos del marco teórico.

En mayo se conformó completamente la investigación teniendo el marco teórico, la aplicación de pruebas, el análisis e interpretación de resultados, así como la bibliografía y mesografía. Finalmente, se procedió a la redacción de conclusiones, así como el señalamiento de objetivos cumplidos desde el general a los particulares y la prueba de la hipótesis o su refutación.

### **3.4 Análisis e interpretación de resultados**

En este apartado se expondrán los hallazgos obtenidos en la investigación realizada. Se describirán organizados en tres categorías: en primer lugar, se analizan los resultados de la variable denominada clima organizacional; en segundo, los resultados de la variable denominada satisfacción laboral y, en tercer lugar, la categoría donde se exponen los resultados de la relación encontrada entre las dos variables ya mencionadas. En cada categoría se incluyen los datos estadísticos, datos teóricos y la interpretación metodológica correspondiente; de igual forma, se anexan los gráficos generados a partir del análisis.

Desde la perspectiva de Hernández y cols. (2010), la elaboración de elementos como tablas, cuadros, gráficas, dibujos o diagramas, es de utilidad para que el lector pueda comprender de donde surgen los vínculos y relaciones de la investigación.

Para Wiersma y Jusr (citados por Hernández y cols.; 2010), es importante incluir ciertos puntos en las tablas estadísticas, como un título que especifique el contenido de la tabla, no se debe mezclar más de una cantidad de estadísticas, estas deben ser legibles, debe haber una tabla por página, los formatos de las tablas deben poseer coherencia y homogeneidad y, finalmente, las categorías de las variables deben distinguirse claramente entre sí.

Hernández y cols. (2010) afirman que es de importancia mencionar las pruebas y sus resultados en este apartado, debido a que es probable que el lector no tenga conocimientos sobre estadística.

#### **3.4.1 Nivel del clima organizacional en el Hospital de Especialidades “El Ángel”, de Uruapan.**

De acuerdo con Brunet (1987) se puede considerar que el clima organizacional está conformado por un conjunto de características personales del individuo, así como las particularidades de la organización

Mediante la aplicación de la escala se obtuvieron diversos resultados estadísticos, entre los que se encuentra la media; Hernández y cols. (2014) la describen como el promedio aritmético de una distribución. En el nivel de clima organizacional total, la media tuvo un valor de 46, lo cual quiere decir que el puntaje de los trabajadores, respecto a su percepción de la variable, es en promedio un puntaje ligeramente bajo en relación con la media esperada que se puede obtener en esta escala, la cual es de 53.

Se puede confirmar que, como argumenta Gonçalves (citado por García; 2009), el clima organizacional está anclado a condiciones y peculiaridades del ambiente en la organización; de esta forma, el dato anterior indica que, si el promedio de los empleados se encontró en un nivel adecuado de clima organizacional, la percepción de los trabajadores hacia el clima, en promedio, es buena.

Se obtuvo también la mediana, la cual es definida por Hernández y cols. (2014) como el valor que divide la distribución por la mitad; esta tuvo un valor de 46, lo cual quiere decir que el 50% de los trabajadores mantiene su percepción del clima organizacional total por encima de 46 y el otro 50% tiene una percepción del clima organizacional total por debajo de dicho puntaje.

La moda es definida por Hernández y cols. (2014) como la puntuación o categoría que ocurre con mayor frecuencia. Dentro del análisis del clima organizacional, se encontró la moda con un valor de 52, lo cual se interpreta como el

valor que más se repite dentro de todos los puntajes obtenidos de los 91 trabajadores.

Como se plantea anteriormente la moda tiene un nivel significativo. Al ser el número que más se repite de entre los 91 trabajadores, se puede considerar que varios trabajadores coinciden en el nivel de percepción de clima organizacional que prácticamente se ajusta con la media esperada.

De esta forma, se argumenta que los sujetos con puntajes altos podrían coincidir con las características que describe Dessler (1988), quien supone que los trabajadores con una adecuada percepción del clima organizacional tienen una opinión positiva formada sobre la autonomía que se maneja, la estructura, las recompensas, la consideración, la cordialidad, el apoyo y la apertura.

Dentro de las medidas de variabilidad, los mismos autores describen la desviación estándar como el promedio de la desviación de las puntuaciones obtenidas con respecto a la media. “Cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar” (Hernández y cols.; 2014: 288).

La desviación estándar dentro de la investigación tuvo un valor de 7.4, lo cual quiere decir que, aunque el valor representa un nivel significativo de variabilidad, no es muy alto.



La variabilidad entre los datos del análisis del clima organizacional se comprende debido a que cada trabajador percibe las características, atributos y peculiaridades de la organización de manera distinta; de igual forma, cada uno posee características distintas.

Brunet (1987) afirma que la percepción del clima organizacional está vinculada a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, que surgen de los factores organizacionales.

Respaldando la información anterior, se puede hacer referencia a Dessler (1988), quien argumenta que el clima organizacional simboliza las percepciones que el trabajador tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella. Para mayores detalles en cuanto a los resultados mencionados, se puede consultar el Anexo 1.

Cabe puntualizar que los reactivos del instrumento aplicado están agrupados en seis dimensiones, las cuales son: trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación.

Como se menciona en el capítulo 1 de la investigación, Salinas (2009) afirma que las dimensiones del clima organizacional son características que pueden ser medidas dentro de la organización, las cuales están relacionadas con el comportamiento de sus miembros.

Para Méndez (2006), realizar un estudio sobre clima organizacional comprende conocer aquellos factores que se consideran determinantes en su formación.

De cada una de las dimensiones, se obtuvieron las medidas de tendencia central y la desviación estándar. Al observarse los valores más altos de las dimensiones, resalta la media de la dimensión de condición física, con un puntaje de 56 y, al mismo tiempo, arrojó la desviación estándar más baja en relación con las demás, con 5.6, lo cual indica que los puntajes son, en promedio, más altos en esta dimensión y tienen menor variabilidad.

La dimensión con una media más baja fue la de motivación, con un puntaje de 39 y con una desviación estándar de 11.8, esto demuestra que la motivación es la dimensión con un puntaje, en promedio, más bajo que las demás y posee mayor variabilidad de las seis.

Finalmente, se hace referencia al capítulo 1, en el cual varios autores hacen referencia a las seis dimensiones que se miden con el instrumento aplicado, por ejemplo, Méndez (2006) menciona las dimensiones que deben incluirse para hacer un estudio del clima organizacional y, entre ellas, aborda el trabajo en equipo y la motivación.

Además, Segredo (2013) explica las categorías de las dimensiones que se deben incluir para realizar un estudio del clima organizacional, dentro de ellas, menciona el liderazgo, la comunicación y la motivación.

A manera de conclusión, se obtiene que los datos presentados anteriormente demuestran que la percepción del clima organizacional en la empresa tiene un nivel ligeramente bajo entre los trabajadores, los datos no varían significativamente y la mayoría se encuentra en el mismo puntaje. Para mayores referencias, revisar el Anexo 2.

#### **3.4.2 Nivel de satisfacción laboral en el Hospital de Especialidades “El Ángel”, de Uruapan.**

Desde la perspectiva de Bravo, Peiró y Rodríguez (citados por Guillén y Guil; 1995), la satisfacción laboral se puede entender como una actitud y grupo de actitudes surgidas en la persona con relación a su situación de trabajo; estas pueden ser referidas al trabajo en general o hacia aspectos específicos del mismo en la empresa.

A manera de un concepto más concreto, se tiene el siguiente: “Satisfacción en el trabajo: Actitudes positivas o negativas de los individuos hacia su trabajo” (Baron; 1996: 731).

Mediante la aplicación de la Escala General de Satisfacción, se obtuvieron los valores de dos subescalas: la primera, de satisfacción intrínseca, que aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción o aspectos relativos al contenido de la tarea, entre otros. La segunda subescala, de factores extrínsecos, indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración o las condiciones físicas del trabajo, entre otras.

En la subescala de factores intrínsecos, se obtuvo una media de 52, lo cual se considera un promedio ligeramente bajo, con respecto a la media esperada de la prueba, que es de 60 puntos.

Al obtener la mediana, se obtuvo un puntaje de 52, el cual demuestra que el 50% presenta un nivel por debajo de este puntaje, mientras que el otro 50% presenta un nivel de satisfacción laboral intrínseca por encima del índice ya referido.

La moda en estos puntajes es de 51, que se traduce como el puntaje que se repite con mayor frecuencia entre los 91 trabajadores. Finalmente, se obtuvo la desviación estándar, con un valor de 9.9, que demuestra que los datos tienen un nivel de variabilidad significativo en relación con la media.

De acuerdo con Furnham (2001), los trabajadores que arrojaron puntajes más altos podrían estar satisfechos en aspectos específicos del trabajo, como la carga de trabajo, las habilidades, la autonomía, retroalimentación y el ambiente laboral.

Por otro lado, en la subescala de factores extrínsecos se obtuvo una media de 51, dicho puntaje se considera en un nivel ligeramente bajo en relación con la media esperada de la prueba.

En la obtención de la mediana, se obtuvo un valor de 51, el cual indica que el 50% de trabajadores arrojó puntajes por debajo de dicho resultado y el otro 50% estuvo por encima.

De esta manera, la moda tiene un valor de 50, que es interpretado como el puntaje que más se repite. Para terminar, se obtuvo la desviación estándar, con un valor de 9.8, que se interpreta como un nivel de variabilidad significativo entre los datos en relación con la media.

Desde la perspectiva de Furnham (2001), se comprende que los trabajadores con puntajes altos en satisfacción extrínseca podrían estar satisfechos en aspectos como las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual incluye el sistema de recompensas, la supervisión y la toma de decisiones. Se sugiere examinar el Anexo 3 para un panorama más detallado.

La escala sugiere una sumatoria de ambas subescalas para obtener un puntaje t de satisfacción laboral general. La media, en satisfacción general, tiene un valor de 51, el cual es el promedio entre todas las puntuaciones y se encuentra en un nivel ligeramente bajo.

La mediana arrojó un valor de 51, lo que indica que el 50% respondió por debajo de este indicador y el otro 50% respondió por encima.

De igual forma, la moda tuvo un valor de 51, lo que indica que es el puntaje que se repite con mayor frecuencia. Finalmente, se calculó la desviación estándar, la cual tuvo un valor de 9.6, que es interpretado como un nivel significativo de variabilidad en los datos en función de la media.

De esta forma, se argumenta que, de acuerdo con Guillén y Guil (1995), los trabajadores con puntajes altos podrían estar satisfechos en dimensiones como: el trabajo en sí mismo, el salario, las promociones, el reconocimiento de compañeros y jefes, los beneficios que se obtienen, las condiciones de trabajo, la supervisión que se recibe, los compañeros y con la gerencia.

En conclusión, el nivel de satisfacción que se percibe entre los trabajadores es ligeramente bajo, ambas subescalas arrojaron puntajes muy parecidos y, en la sumatoria total, crean un nivel de satisfacción general que también es ligeramente bajo (ver Anexo 4).

### **3.4.3 Relación entre el nivel del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en el Hospital de Especialidades “El Ángel”, de Uruapan.**

Diversos autores han afirmado la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. De manera directa, entre el clima general, o con algunos de sus factores, tanto la motivación como la satisfacción están presentes siempre en los trabajadores.

Tal es el caso de Chiavenato (2007), quien afirma que el clima organizacional está estrechamente asociado con el nivel de motivación de los empleados de la empresa y, de esta manera, cuando la motivación aumenta entre los integrantes, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración.

En la investigación realizada en el hospital de especialidades “El Ángel”, se obtuvieron los siguientes datos:

Entre el nivel de percepción del clima organizacional general y el nivel de satisfacción laboral intrínseca, se obtuvo un coeficiente de correlación “r” de Pearson de 0.65. De acuerdo con Hernández y cols. (2014), el coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística útil para analizar la relación existente entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.

De acuerdo con los mismos autores, dicho coeficiente se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables, se manera que se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las obtenidas de la otra, con el mismo número de participantes.

La fórmula empleada para la obtención del coeficiente “r” de Pearson es:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Dichos autores afirman que 0.65 indica una correlación positiva media. Este dato ayuda a considerar la influencia que tiene el clima organizacional sobre los factores intrínsecos de la satisfacción laboral.

Por otro lado, se calculó el coeficiente de determinación, el resultado que se obtiene indica la varianza de factores comunes, dicho dato se calcula cuando el coeficiente “r” de Pearson se eleva al cuadrado. El valor obtenido demuestra el porcentaje de la variación de una variable, en este caso, la satisfacción laboral intrínseca, debido a la variación de la otra variable, en este caso el clima organizacional o viceversa, esto de acuerdo con Hernández y cols. (2014).

De esta manera, el valor de la varianza de factores comunes demuestra que el 42% de la variabilidad que puede presentar la satisfacción intrínseca, está explicada por la variación del clima organizacional que se percibe en la empresa.



De acuerdo con Creswell (citado por Hernández y cols.; 2010), un coeficiente de determinación, o bien, la varianza de factores comunes, con un valor de entre 0.66 y 0.85, brinda una adecuada predicción de una variable respecto a la otra; mientras que encima de 0.85 implica que ambas variables son un constructo muy similar.

Siguiendo la línea de Creswell (citado por Hernández y cols.; 2010), 42% se considera un puntaje significativo como coeficiente de determinación y demuestra una varianza considerable del clima organizacional sobre la satisfacción laboral intrínseca y viceversa.

Estas afirmaciones dirigen hacia a los tipos de clima encontrados por Chiang y cols. (2010); el primero de ellos se describe como el clima ideal, donde existen sentimientos de satisfacción y motivación para realizar una actividad más compleja y algunas de las características de este clima podrían estar incluidas en el clima de esta organización.

La relación del clima organizacional con la satisfacción extrínseca arrojó un coeficiente de correlación "r" de Pearson de 0.61, lo cual denota una correlación positiva media, este dato es útil para considerar la influencia que tiene el clima organizacional sobre los factores extrínsecos en los trabajadores.

Adicionalmente, se calculó la varianza de factores comunes, con un valor de 0.38, considerando de esta manera que el 38% de la variabilidad de la satisfacción

extrínseca está explicada por la variación existente en el clima organizacional del Hospital. Para Creswell (retomado por Hernández y cols.; 2010), este porcentaje es considerable, pero no arroja mayor predicción de la variación de la satisfacción laboral extrínseca sobre la variación en el clima organizacional.

Finalmente, se obtuvo el coeficiente de correlación “r” de Pearson de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción general de los trabajadores, esta tuvo un valor de 0.65, lo cual indica una correlación positiva media, de acuerdo con Hernández y cols. (2010) y demuestra que hay una influencia considerable de la primera variable sobre la segunda.

En otras palabras, podría considerarse que la satisfacción de los trabajadores se ve influida por los factores que componen el clima organizacional, tal como lo describe Dessler (1988), al afirmar que los resultados de diversas investigaciones realizadas sugieren que la forma en que el empleado percibe su clima puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Al calcular el coeficiente de determinación y, por consiguiente, la varianza de factores comunes, se obtuvo un valor de 0.42, el cual indica que el 42% de variabilidad de la satisfacción general de los trabajadores, está explicada por la variabilidad del clima organizacional en la empresa y viceversa. De esta manera, se concluye que la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción general es positiva y considerable.

Finalmente, autores como Blanch y cols. (2013) consideran que hay una considerable línea de investigación que resalta la importancia del clima organizacional como variable explicativa de diversas variables, entre ellas, la satisfacción.

## CONCLUSIONES

En este último título, se describe la manera en que fueron cubiertos los diferentes objetivos particulares y el general.

Los objetivos particulares de carácter teórico referidos a la primera variable, fueron alcanzados en el capítulo 1. En este se describe la concepción del clima organizacional, la percepción que tienen los trabajadores, la importancia que se le brinda en las organizaciones y las diversas dimensiones que hay.

Por su parte, los objetivos particulares de índole teórica referidos a la variable de satisfacción laboral, fueron abordados en el capítulo 2, donde se describe el concepto, las interpretaciones que se le han dado, sus dimensiones, factores, teorías de la motivación, las consecuencias y la relación que hay entre la motivación y la satisfacción laboral.

Asimismo, el objetivo particular de campo que consistió en describir el clima organizacional que perciben los trabajadores del Hospital de Especialidades “El Ángel”, se logró al aplicar a 91 trabajadores el instrumento diseñado en el complejo petroquímico “La Cangrejera”.

De la misma manera, la cuantificación de la segunda variable y el cumplimiento del objetivo particular de campo, que trataba sobre determinar el nivel

de satisfacción laboral que presentan los trabajadores del Hospital de Especialidades “El Ángel”, se cumplió al aplicar el instrumento denominado Escala General de Satisfacción a los 91 trabajadores considerados.

La investigación fue guiada gracias al cumplimiento de los objetivos particulares, tanto de índole conceptual como de carácter empírico, estos también permitieron cubrir el objetivo general.

Es importante hacer énfasis en la comprobación de la hipótesis de trabajo planteada al inicio de la investigación, la cual supone que existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del hospital de especialidades “El Ángel”.

Por su parte, la hipótesis nula no se cubre, ya que se encontró que la existencia de relación entre ambas variables sí es estadísticamente significativa.

Es necesario enfatizar en que los resultados obtenidos son aplicables únicamente a la población de trabajadores del Hospital de Especialidades “El Ángel” en Uruapan, Michoacán.

De manera general, como hallazgos significativos, se pueden resaltar las altas puntuaciones en la dimensión de condición física arrojadas por medio de la aplicación del instrumento de clima organizacional, lo cual indica que aspectos como

la capacidad y apariencia física son considerables dentro de la percepción del clima entre los trabajadores.

Finalmente, se afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral entre los trabajadores y que, como varios autores afirman, el clima organizacional es un aspecto que influye en la formación de varios factores.

## BIBLIOGRAFÍA

Albert, María José. (2007)

La investigación educativa. Claves teóricas.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Ávila, Jessica. (2005)

Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa embotelladora Aga del centro, S.A. de C.V.  
Tesis inédita de la Escuela de Psicología de la Universidad Don Vasco, A.C.  
Uruapan, Michoacán, México.

Baron, Robert. (1996)

Psicología.  
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Bisquerra, Rafael. (1989)

Métodos de investigación educativa. Guía práctica.  
Editorial Ceac. España.

Brunet, Luc. (1987)

El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias.  
Editorial Trillas. Francia.

Chiavenato, Idalberto. (2007)

Administración de recursos humanos.  
Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Davis, Keith; Newstrom, John. (1999)

Comportamiento humano en el trabajo.  
Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

Dessler, Gary. (1988)

Organización y Administración.  
Editorial Prentice Hall Interamericana. México.

Furnham, Adrián. (1992)

Personalidad y diferencias individuales en el trabajo.  
Editorial Pirámide. Madrid.

Furnham, Adrián. (2001)

Psicología organizacional.  
Editorial Alfa Omega. México.

Guillén, Carlos; Guil, Rocío. (1995)  
Psicología del trabajo para relaciones laborales.  
Editorial Pirámide, S.A. Madrid.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. (2010)  
Metodología de la investigación.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Hodgetts, Richard; Altman, Steven. (1983)  
Comportamiento en las Organizaciones.  
Editorial Interamericana. México.

Kinicki, Ángelo; Kreitner, Robert. (2003)  
Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Kolb, David; Rubin, Irwin; McIntyre, James. (1977)  
Psicología de las organizaciones.  
Editorial Prentice Hall. España.

Mankeliunas, Mateo. (1987)  
Psicología de la motivación.  
Editorial Trillas. México.

Real Academia Española. (1992)  
Diccionario de la lengua española.  
Editorial Unigraf. España.

Suárez, Reynaldo. (1983)  
Hombres y empresas. Una visión psicosociológica de la administración.  
Editorial Trillas, S.A. de C.V. México.



## MESOGRAFÍA

Alegsa, Leandro. (2016)

“Definición de técnica”

Diccionario de informática y tecnología. Argentina.

<http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnica.php>

Blanch, Josep; Espuny, María; Gala, Carolina; Martín, Antonio. (2002)

“Teoría de las relaciones laborales”.

Barcelona. Editorial UOC.

[https://books.google.com.mx/books/about/Teor%C3%ADa\\_de\\_las\\_relaciones\\_laborales.html?id=5ign84vqC7YC](https://books.google.com.mx/books/about/Teor%C3%ADa_de_las_relaciones_laborales.html?id=5ign84vqC7YC)

Celis, Claudia. (2014)

“Importancia del clima organizacional en la productividad laboral”.

Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.

[http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO\\_DE\\_GRADO\\_.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf)

Chiang, Margarita; Martín, María; Núñez, Antonio. (2010)

“Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”.

Editorial S.L. Madrid.

[https://books.google.com.mx/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

Gan, Federico; Berbel, Gaspar. (2007)

“Manual de recursos humanos”.

Barcelona. Editorial UOC.

<https://books.google.com.mx/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

García, Mónica. (2009)

“Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual”.

Cali, Colombia. Universidad del Valle, Sede San Fernando.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Hinojosa, Claudio. (2010)

“Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses”.

Tesis de doctorado y gestión empresarial. Chile.

<http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>

López, Julio. (2005)  
“Motivación laboral y gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg”.  
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>

López, Ulises. (2013)  
“Clima organizacional”.  
Hidalgo. Universidad tecnológica.  
<http://www.uttt.edu.mx/catalogouniversitario/imagenes/galeria/131a.pdf>

Lucena, Héctor. (2011)  
“Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad”.  
Revista Salud de los trabajadores. Vol. 19.  
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/vol19n1/vol19n12011.pdf>

Machorro Ramos, Felipe; Rosado Morales, Marina; Romero Ortiz, María Vanessa. (2011)  
“Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz”.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>

Méndez, Carlos. (2006)  
“Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su intervención”.  
Bogotá D. C. Centro Editorial Universidad del Rosario.  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/clima?sequence=1>

Pérez Bilbao, Jesús; Fidalgo Vega, Manuel. (1979)  
“NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción”  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)

Pérez, Néstor; Rivera, Pedro. (2015)  
“Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013”.  
Tesis de Maestría en gestión empresarial. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Perú.  
<http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/3810>

Robbins, Stephen; Judge, Timothy. (2009)  
“Comportamiento organizacional”.  
Editorial Pearson educación. México.  
<http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/05/67-Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>

Robles García Mónica; Dierssen Sotos, Trinidad; Martínez Ochoa, Eva; Herrera Carral, Pedro; Díaz Mendi, Ana Rosa; Llorca Díaz, Javier. (2003)

“Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM”.

[https://ac.els-cdn.com/S0213911105713406/1-s2.0-S0213911105713406-main.pdf?\\_tid=4741fdca-d270-11e7-b0ef-0000aacb35d&acdnat=1511676713\\_7838c856d6d1e1fd83c616825584a74f](https://ac.els-cdn.com/S0213911105713406/1-s2.0-S0213911105713406-main.pdf?_tid=4741fdca-d270-11e7-b0ef-0000aacb35d&acdnat=1511676713_7838c856d6d1e1fd83c616825584a74f)

Salinas Abel (Coord.). (2009)

“Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico”:  
Perú.

[http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096\\_DGSP267.pdf](http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf)

Segredo, Alina. (2012)

“Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo. La habana Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública”.

Versión online.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017)

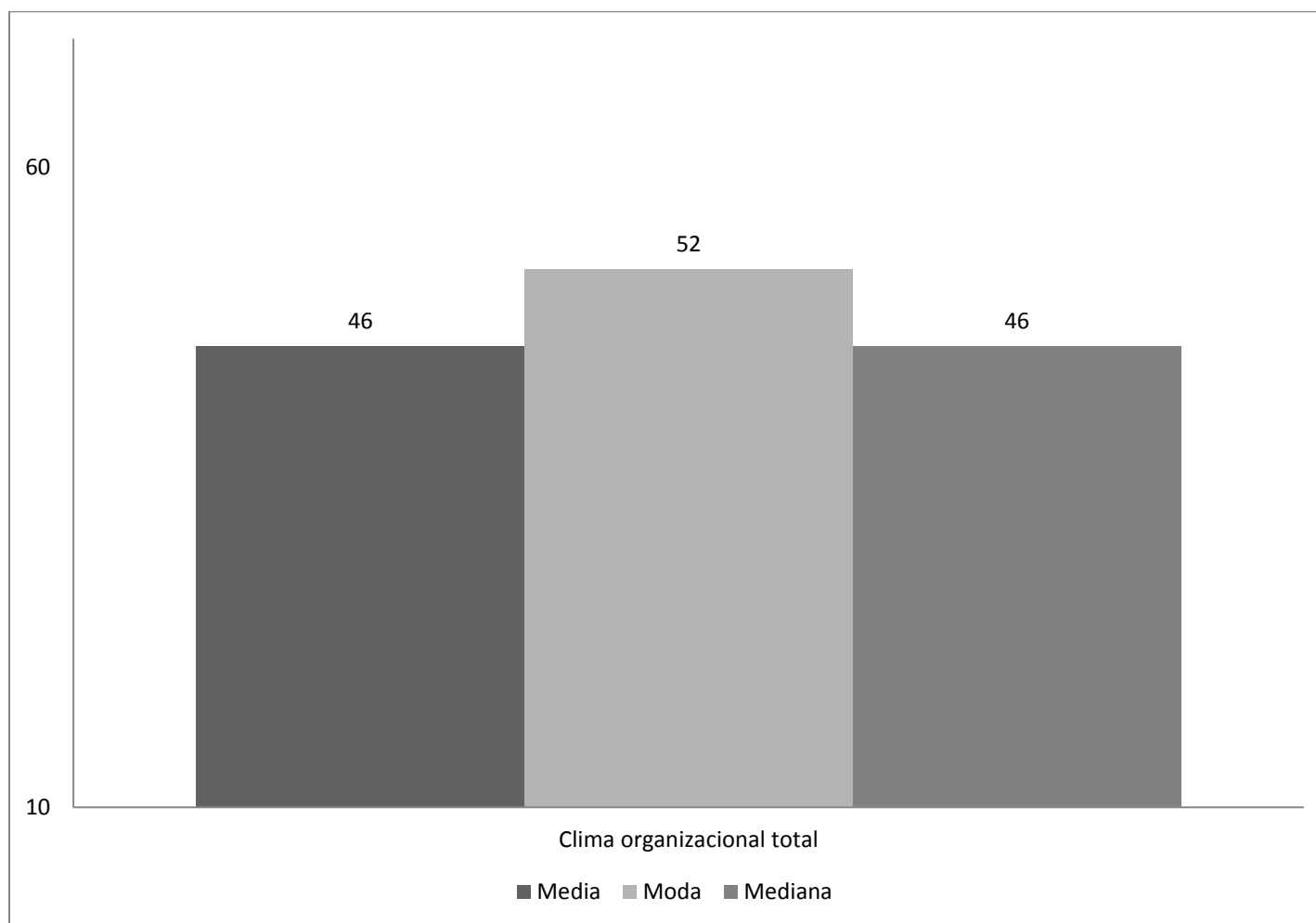
Vélaz, José. (1996)

“Motivos y motivación en la empresa”.

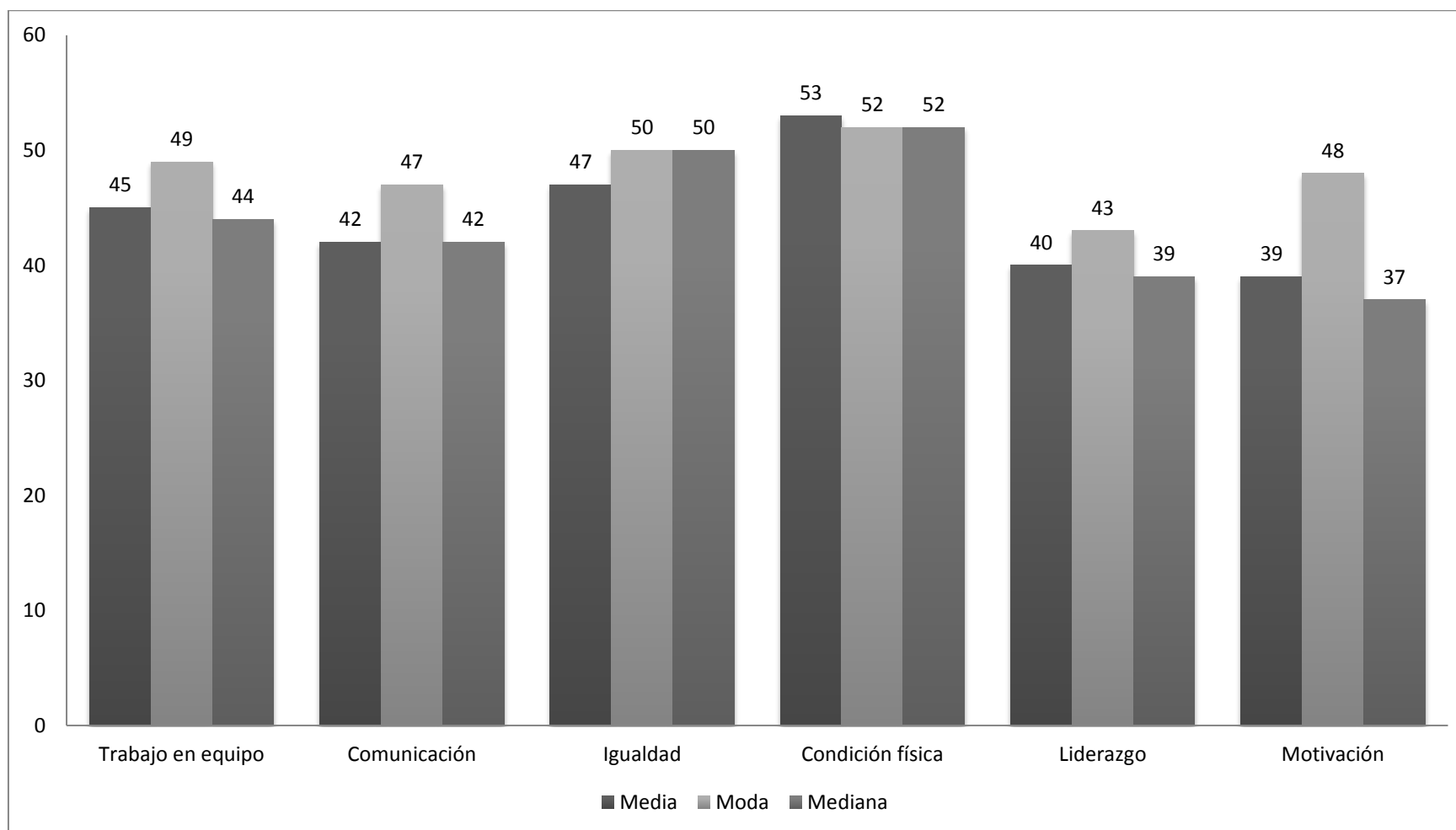
Editorial Díaz de Santos. Madrid.

[https://books.google.com.mx/books?id=9tAqo8XDQdQC&pg=PA7&dq=motivacion+en+el+trabajo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjFu86ars7XAhVK\\_mMKHQNrBoIQ6AEIPjAE#v=onepage&q=motivacion%20en%20el%20trabajo&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=9tAqo8XDQdQC&pg=PA7&dq=motivacion+en+el+trabajo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjFu86ars7XAhVK_mMKHQNrBoIQ6AEIPjAE#v=onepage&q=motivacion%20en%20el%20trabajo&f=false)

MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL TOTAL

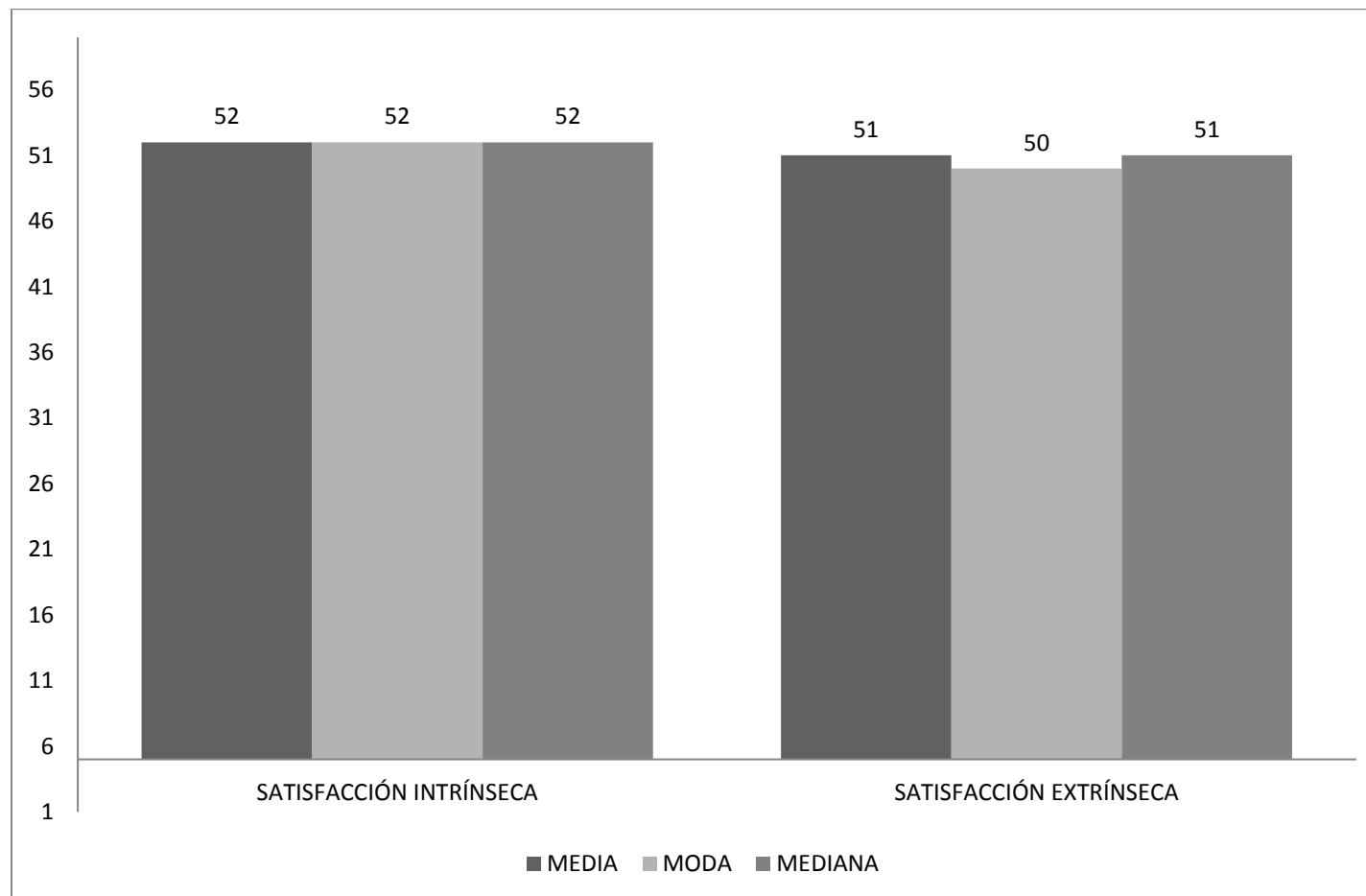


MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



### ANEXO 3

#### MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE SATISFACCIÓN LABORAL INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA



MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL

