



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

**“El clima Organizacional la relación y efecto en la
Satisfacción Laboral en trabajadores de una institución
del sector público.”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ILSE JANNET RAMÍREZ BARAJAS



**DIRECTORA: JUANA PATLÁN PÉREZ
REVISORA: LIC. ADRIANA GPE. MARTÍNEZ
PÉREZ**

CIUDAD UNIVERSITARIA ABRIL 2015



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

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1. La Psicología y la organización	5
1.1 Psicología Organizacional	5
1.1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional	6
1.1.2 Principales Actores en la Psicología Organizacional	8
1.2 La Organización	12
1.2.1 Concepto de organización	12
1.2.2 El Psicólogo Organizacional	14
Capítulo 2. Clima organizacional	16
2.1 Antecedentes de clima organizacional	16
2.2 Concepto de clima organizacional	18
2.3 Funciones del clima organizacional	21
2.4 Teorías y modelos del clima organizacional	23
2.4.1 Teoría del clima organizacional de Likert	23
2.4.2. Modelo de eficacia directiva (1970)	25
2.4.3. Modelo de clima organizacional como variable moderadora (1974)	26
2.4.4. Modelo de clima organizacional como variable que modera la relación entre el ambiente organizacional y las variables de resultado (1974)	27
2.4.5. Modelo del clima psicológico al clima organizacional (1982)	28
2.5 Cultura organizacional y Clima Organizacional	30
2.6 Medición del clima organizacional	32
2.7 Consecuentes del clima organizacional	35
Capítulo 3. Satisfacción Laboral	38
3.1. Antecedentes de la satisfacción laboral	38
3.2 Concepto de satisfacción laboral	40
3.3 Teorías y modelos de la satisfacción laboral	42
3.3.1. Teoría de dos factores de Herzberg (1959)	43
3.3.2. Teoría de las expectativas de Vroom	44
3.3.3. Teoría del establecimiento de metas de Locke	45
3.3.4. Teoría de la equidad de Adams	47
3.4 Medición de la satisfacción laboral	48
3.5 Efectos de la satisfacción laboral en las organizaciones	53
3.6 Estudios sobre clima organizacional y satisfacción laboral	54
Capítulo 4. Método	57
4.1 Planteamiento y Justificación del problema	57
4.2 Preguntas de investigación	57
4.3 Objetivo de la investigación	57

4.4 Hipótesis	58
4.5 Tipo y diseño de la investigación	58
4.6 Variables	58
4.6.1 Definición conceptual	59
4.6.2 Definición operacional	60
4.7 Instrumentos de medición	60
4.8 Población y muestra	62
4.9 Contexto y escenario	62
4.10 Procedimiento	63
4.11 Análisis de datos	63
Capítulo 5. Resultados	65
5.1 Características de la muestra	65
5.2 Confiabilidad de las escalas	68
5.3 Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	69
5.4 Relación entre Clima Organizacional y las variables sociodemográficas	71
5.4.1 Clima organizacional y edad	71
5.4.2 Clima organizacional y sexo	72
5.4.3 Clima organizacional y estado civil	73
5.4.4 Clima organizacional y antigüedad en el puesto	74
5.4.5 Clima organizacional y sueldo mensual	75
5.4.6 Clima organizacional y escolaridad	76
5.4.7 Clima organizacional y tipo de contrato	77
5.5 Relación entre Satisfacción Laboral y las variables sociodemográficas	79
5.5.1 Satisfacción laboral y edad	79
5.5.2 Satisfacción laboral y sexo	79
5.5.3 Satisfacción laboral y estado civil	80
5.5.4 Satisfacción laboral y antigüedad en el puesto	81
5.5.5 Satisfacción laboral y sueldo mensual	82
5.5.6 Satisfacción laboral y escolaridad	82
5.5.7 Satisfacción laboral y tipo de contrato	83
5.6 Efecto del clima organizacional en la satisfacción laboral	84
Capítulo 6. Discusión	87
Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones	96
Referencias	101
Apéndice	105

Agradecimientos

A mi madre, por tu amor, enseñanzas, compañía, apoyo incondicional, por confiar en mí. ¡Gracias, por todo María, te amo!

A mi padre, por todas esas horas perdidas en el tráfico, por todas las cosas que sacrificas por nosotros gordito. Gracias. Te amo.

A mi hermano, por ser mi amigo y mi enemigo, por tu cariño, enojos, abrazos; ¡chaparro muchas gracias por todo Te adoro y te amo!

A mi prima Maritza por ser como mi hermana y confiar en mí en todo momento, a los Gabrieles por ser tan especiales.

A mi mejor amiga Seleste Palma y a toda su familia, quien también me ha apoyado incondicionalmente. Te amo amiga gracias.

A la Dra. Juana Patlán, por su conocimiento y paciencia, que indudablemente sin ella este proyecto no sería un hecho.

A la Maestra Adriana Martínez por sus atinados comentarios y conocimiento.

A mis sinodales que con sus conocimientos y experiencias nutrieron este proyecto.

A todas aquellas personas que el destino ha puesto en mi camino...

Gracias a todos.

Resumen

En el presente trabajo se propuso hallar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; asimismo conocer el **efecto** que podría llegar a tener el clima organizacional en la satisfacción laboral. Se obtuvo una muestra de 206 trabajadores de una institución del sector público. Los instrumentos que se utilizaron para la medición de las variables fueron dos; para el clima organizacional se utilizó la propuesta corta de la Escala de Clima Organizacional de Gómez y Vicario (2010), mientras que para la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario escala de Satisfacción Laboral propuesto por García y García B. (1985). Para las variables sociodemográficas se propusieron preguntas de autoría propia para recabar dicha información. Se encontró que la variable clima organizacional tiene relación estadísticamente significativa con la variable satisfacción laboral; es decir que en medida que se presentan en la empresa los factores del clima organizacional, se presentaran en frecuencias similares los factores de la satisfacción laboral. Así mismo se encontró que las variables sociodemográficas que mayor impacto tienen en la satisfacción laboral y el clima organizacional son el sexo, estado civil, antigüedad en el puesto, escolaridad y tipo de contrato. Y que por el contrario las variables que no tienen un impacto significativo en el clima organizacional y la satisfacción laboral son la edad y el sueldo mensual. Se halló también que existe un efecto estadísticamente significativo del clima organizacional en la satisfacción laboral primordialmente en los factores que indican relaciones interpersonales. Se concluye que al encontrar relación y efecto del clima organizacional en la satisfacción laboral; los empleados perciben condiciones óptimas de clima organizacional, obteniendo como resultado un mejor desempeño laboral, productividad, puntualidad confianza en sí mismos, consecuencias que impactan de manera positiva en su satisfacción laboral.

Palabras clave: Psicología organizacional, Clima organizacional, Satisfacción laboral y variables sociodemográficas.

Introducción

La relación entre clima organizacional y satisfacción laboral ha sido un tema muy estudiado ya que se considera que la satisfacción laboral en una empresa se ve reflejada en el desempeño de los empleados, y que es ésta satisfacción laboral la que se ve afectada por el clima organizacional existente en la misma. El clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo y su calidad de vida laboral y que en consecuencia, afectan su desempeño.

De acuerdo con Brunet (1983), el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho.

Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible a engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

Por estas razones el objetivo de esta tesis es identificar la relación que existe entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, así mismo conocer la relación del Clima organizacional y las variables sociodemográficas, la relación entre la Satisfacción laboral y las variables sociodemográficas; y encontrar si hay algún efecto producido por el clima organizacional en la satisfacción laboral.

En relación a nuestra primera variable: clima organizacional; existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum 1984). A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990., en Salgado,

Remeseiro e Iglesias, 1996) por lo tanto, estas características y la percepción de las mismas, impactarán directamente en la interacción entre los miembros de la organización, en la manera en como llevan a cabo sus actividades, y en el desempeño y sano funcionamiento de la organización.

La segunda variable satisfacción laboral, de acuerdo con Robbins (1999), es la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Esta actitud definirá el comportamiento que el individuo tendrá en su trabajo, que puede ser positiva o negativa. La importancia del estudio de esta variable radica en el hecho de que la actitud del individuo impactará en cómo percibe y se comporta en su empresa, afectando su desempeño, su relación con otros miembros de la empresa e incluso su vida fuera de la misma al no estar satisfecho con su lugar y condiciones de trabajo.

El estudio de ambas variables, en conjunto, nos permitirá contar con herramientas que nos faciliten identificar los factores que influyen en la relación de estos dos constructos, de manera que, como psicólogos organizacionales, podamos identificar y emplear estrategias para fomentar un mejor clima organizacional y así impactar de manera positiva en la satisfacción laboral de los empleados.

Por lo que esta investigación se distribuye de la siguiente manera:

Capítulo 1: Como apertura de la investigación se describe de manera general la Psicología organizacional y el papel del psicólogo en este ámbito. Analiza aspectos históricos de la psicología.

En el Capítulo 2: Describe que es el clima organizacional, comenzando con su definición a lo largo de los años, su desarrollo en la historia, se hace mención de las teorías que se han sustentado del clima organizacional. Asimismo expone algunos métodos de medición de dicha variable. Termina describiendo las consecuencias del clima organizacional.

En el Capítulo 3: Se revisa la Satisfacción laboral, comenzando con su definición, antecedentes, teorías y modelos. Finaliza con la medición de la satisfacción laboral.

El Capítulo 4: Se explica la metodología utilizada para esta investigación. Se presenta la muestra y el contexto; se formulan las hipótesis y preguntas de investigación. Explica los análisis estadísticos que se realizarán para cumplir los objetivos de la investigación.

El Capítulo 5: Se presentan los resultados; tanto descriptivos como del análisis estadístico que se utilizó para conocer la relación y efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral. Así como, la relación que tienen ambas variables con las variables sociodemográficas.

En el Capítulo 6: Se discuten y contrastan los resultados con los de investigaciones previas, esto con la finalidad de conocer si se respondió con la investigación realizada a las preguntas de investigación e hipótesis formuladas, así mismo, se pretende identificar el cumplimiento de los objetivos señalados.

En el Capítulo 7: Se presentan las conclusiones a las que se pudo llegar, con base en los análisis estadísticos realizados y la discusión y contraste que se realizó en los capítulos anteriores. Para finalizar con recomendaciones o sugerencias para la empresa que se investigó.

Capítulo 1. La Psicología y la organización

Este capítulo trata de profundizar en una descripción general de la Psicología y el papel que juega dentro de la organización. Analiza aspectos históricos de la psicología; y profundiza en el papel que debe desarrollar el psicólogo en las organizaciones.

1.1 Psicología Organizacional

La psicología organizacional es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. Por psicología organizacional debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y practicas psicológicas del terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana (Blum y Naylor, 1992).

La psicología organizacional pretende, al encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, proporcionar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones. Según Blum y Naylor; Esta disciplina se basa en los datos, las generalizaciones y los principios básicos de la psicología. Utiliza los métodos prescritos en la disciplina mare. Puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ella. La psicología organizacional formula y modifica procedimientos para satisfacer condiciones en las empresas, más que en el laboratorio. La psicología organizacional es simplemente la aplicación o extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la organización (Blum y Naylor, 1992).

Por otro lado Schultz, ofrece otra definición más concreta. En términos sencillos podemos decir que la psicología organizacional es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo (Schultz, 1988).

1.1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional

Existe también una biología del trabajo, que estudia factores tales como el consumo de energía, temperatura, alimentos, y su influencia en la productividad; y existe una sociología del trabajo, interesada en problemas de grupos, estructuras sociales e instituciones. La Psicología organizacional se encuentra en el medio entre la biología y la sociología, y se beneficia de las investigaciones realizadas en estas áreas vecinas (Padilla, 1986).

La psicología organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos , humanos o intelectuales).

Frederick W. Taylor (1856-1915), pionero de esta corriente; se dio cuenta del valor de rediseñar situaciones o escenarios laborales, para observar mejor los procesos y de este modo alcanzar una mejor producción (en López, 2008).

Los principios referidos por Taylor en su libro fueron: 1) La ciencia por encima de la regla del pulgar; 2) Selección científica y capacitación; 3) La cooperación por encima del individualismo y 4) División equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados. Lo que quizá fue el mejor ejemplo de este método fue el haber demostrado que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro fueron más productivos si tenían descansos en el trabajo (Muchinsky, 2007).

Otro personaje relevante fue Hugo Münsterberg, psicólogo alemán, quien quiso aplicar los métodos tradicionales de la psicología a problemas concretos en las organizaciones. Dividió su libro *Psicología y eficacia industrial* (1913) en tres partes: selección de trabajadores, diseño de situaciones de trabajo, y empleo de la psicología en ventas. Estudio sistemáticamente todos los fenómenos del trabajo y desarrolló una

ingeniosa simulación de laboratorio. Algunos autores consideran a Münsterberg el padre de la psicología organizacional (Muchinsky, 2007).

Furnham (2001, en López, 2008) menciona que hasta los últimos años del siglo XIX se dignificó la psicología organizacional con departamentos académicos, profesores, libros, investigaciones y aplicabilidades de la psicología al mundo de las organizaciones.

La Psicología organizacional tuvo su primer gran impacto durante la primera guerra mundial, debido al gran número de soldados que debieron ser asignados a varias unidades dentro de las fuerzas armadas de los Estados Unidos de América, los psicólogos organizacionales fueron empleados para examinar a los reclutas y después colocarlos en puestos adecuados. Los exámenes se hicieron principalmente a través de las pruebas psicométricas Army Alfa y Army Beta, pruebas de habilidad mental.

La segunda guerra mundial constituye un hito en la historia de la psicología organizacional ya que se iniciaron procesos de selección similares a los actuales de los que a partir de unas pruebas psicológicas se escogían a los soldados más aptos para que defendieran la causa norteamericana, la prueba que se desarrolló se denominó prueba de Clasificación General del Ejército (PCGE), esto facilitó que la población en general se empezara a familiarizar con las pruebas. Los psicólogos comenzaron a realizar pruebas sobre estrés (Muchinsky, 2007).

De forma gradual, los empresarios y los gerentes comenzaron a reconocer que la organización de los puestos de trabajo no era suficiente y que los beneficios sólo podrían mejorar si los trabajadores eran dirigidos como personas con emociones y sentimientos y que dichas emociones se vinculan con el trabajo (López, 2008).

La importancia concedida a las variables organizacionales, reviste tanta trascendencia que en 1970 la división de psicología industrial de la Asociación Estadounidense de Psicología cambió su nombre por el de División de Psicología Industrial y Organizacional, con el objeto de incorporar las nuevas tendencias (Muchinsky, 2007).

1.1.2 Principales Actores en la Psicología Organizacional

Frederick W. Taylor (1856-1915).

Durante los siglos XVIII y XIX, particularmente, las fuerzas competitivas del mercado llevaron al empresariado a usar la ciencia como el vehículo para promover la racionalización de la eficiencia. El conocimiento científico se utilizó ampliamente como una de las fuerzas principales de la producción sirvió de espacio psicosocial, entre otros, para facilitar la maximización de ganancias de los empresarios. La experimentación y aplicación de técnicas fueron varias. El trabajador fue aislado de su oficio para cumplir unas funciones parceladas en las prisiones, los orfanatos y las escuelas. El Taylorismo sirvió como laboratorio conceptual y experimental de las técnicas fragmentarias en las fábricas. La separación creciente entre el trabajo intelectual y manual se hizo cada vez más palpable.

El Taylorismo desarrolló y aplicó las teorías de Durkheim y Weber de la división del trabajo y la racionalidad de las organizaciones, respectivamente. La trascendencia de los acercamientos de Taylor fue evidente incluso en la antigua Unión Soviética, donde se implantó el nuevo sistema científico. En nombre de la ciencia, la Gerencia Científica o Taylorismo, provocó una profunda alienación en las sociedades industriales.

La forma organizativa primordial fue el sistema de la Organización Científica del Trabajo (O.C.T.) y de conservación de trabajo, al cual se aplicó la fisiología, la higiene y la psicología del trabajo. Las tres etapas a continuación sirvieron para abordar de forma sistemática los problemas del factor humano en la U.R.S.S. La primera etapa del sistema de la O.C.T. consistiría de la utilización de la psicología y fisiología del trabajo y la psicología de la ingeniería y la ergonomía, según el documento oficial, Estándards y Requisitos Intersectoriales para la Organización Científica del Trabajo, utilizada en el diseño y la reestructuración de las empresas y el desarrollo de los procesos tecnológicos. La segunda etapa del sistema estaría constituida por la psicología de sistemas, los grupos de psicología de la ingeniería y los grupos ergonómicos en instituciones de investigación científica. La tercera etapa se caracterizaría por el

desarrollo de un servicio psicológico, que podría ser autónomo o formar parte de la O.C.T. (Lucas Fernández, 1982).

Hugo Münsterberg (1863-1916).

A partir del siglo XIX, la organización fabril varios psicólogos como Hugo Münsterberg, Charles S. Myers y John B. Watson contribuyeron a la construcción de la Psicología Organizacional.

El primero contribuyó en la creación de varias tecnologías como la gerencia de personal, es decir, construyó una psicotecnología aplicada en las fábricas. El segundo colaboró en el desarrollo o de una psicotecnología de las relaciones humanas en la industria (Bingham, 1952). Y el tercero estudió y difundió desde 1921 a 1936 la aplicación de su teoría conductista al campo de la Psicología Industrial y al Mercadeo.

Respecto a Münsterberg, psicólogo, médico y considerado como el padre de la Psicología Organizacional, es importante apuntar que obtuvo su adiestramiento experimental en el laboratorio de Wilhem Wundt. Desde 1910 comenzó a plantearse la posibilidad de crear una psicología para la industria. Concibió la psicología de la industria como una nueva ciencia que sirve de intermediaria entre la psicología moderna de laboratorio y los problemas de los economistas. El experimento psicológico según él había de ser puesto de modo sistemático al servicio del comercio y la industria (Baritz, 1961). Münsterberg propuso una psicología aplicada, instrumental y neutra. Pensaba que aunque esta ciencia estaba en deuda con Taylor, los planes del último eran inadecuados debido a un “desvalido diletantismo psicológico”. Según él, Taylor y los empresarios científicos no hicieron un buen análisis psicológico en la industria.

En su publicación *Psychology and Industrial Efficiency* (1913), el primer bosquejo sistemático de una psicología industrial, Münsterberg relacionó los métodos aprendidos en el laboratorio de Wundt a la nueva práctica de la gerencia científica. Visualizó la psicología industrial como una ciencia inclinada hacia la formación de un nuevo hábito.

Münsterberg fue uno de los primeros científicos en sugerir el valor de la psicología experimental para el empresario industrial (Gillespie, 1991). Las técnicas de la psicología experimental podrían ser utilizadas, según este científico, para sustituir la insatisfacción del trabajo, la depresión mental y el desaliento por una adaptación del trabajo y de la psiquis que ocasionaría “una alegría y armonía interior perfectas”. Como consecuencia, el conocimiento psicológico sirvió para implantar la racionalización en el lugar del trabajo. Las funciones centrales de estos científicos fueron la selección y aclimatación de los trabajadores a las rutinas de trabajo. Partieron de la premisa que el uso de las pruebas psicológicas ayudaría a delinear técnicas que aumentarían la satisfacción del trabajador y reduciría la fatiga.

La contribución de Münsterberg sobrepasó el marco de trabajo de la seguridad ocupacional pues focalizó su acercamiento general en el proceso de selección que estaría constituido por una evaluación de las cualidades del individuo, la aplicación de la psicología al ámbito del trabajo para aumentar la productividad y el adiestramiento de los trabajadores para que colaboraran con la gerencia (Petersen, 1988).

Elton Mayo (1880-1949).

Ante la descualificación e insatisfacción de los trabajadores, científicos como Elton Mayo, padre del movimiento de las Relaciones Humanas, desarrollaron diversas investigaciones como los Experimentos Hawthorne. En este estudio se le denominó efecto Hawthorne al descubrimiento de que el rendimiento y satisfacción de los trabajadores variaba más en función de las relaciones interpersonales entre ellos y los gerentes que a las variables físicas en el lugar de trabajo. Como consecuencia y partiendo de la premisa que la industria es un sistema cooperativo, Mayo y otros científicos investigaron las condiciones idóneas que posibilitaban una mayor motivación e implicación de los trabajadores. El estudio de los factores psicosociales que afectaban la producción organizacional fue el elemento central del movimiento de las Relaciones Humanas.

El trabajo de Mayo busco demostrar que el problema de abstención, movilidad, bala moral y baja eficiencia se reduce al problema de saber como pueden consolidarse

los grupos y cómo aumentar la colaboración, tanto en la pequeña como en la gran industria. Las principales conclusiones de Mayo fueron:

- El trabajo es una actividad grupal.
- El mundo social del adulto esta estandarizado en relación con su actividad de trabajo.
- La sociedad de reconocimiento y seguridad, y la sensación de pertenecer a algo, son más importantes en la determinación de la moral del obrero y de su productividad, que las condiciones físicas en las cuales él trabaja.
- Un reclamo no necesariamente el enunciado objetivo de hechos; comúnmente es un síntoma de molestia relacionado con el estatus del individuo.
- El trabajador es una persona cuyas actitudes y eficiencia están condicionadas por las demandas sociales, dentro o fuera de la empresa.
- En la fábrica, los grupos informales ejercen gran control social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes individuales del obrero.
- El cambio de una sociedad establecida a otra adaptación tiende a desmembrar continuamente la organización social de una fábrica o industria en general.
- La colaboración grupal no ocurre por accidente; debe ser planeada y desarrollada. Si se alcanza esa colaboración, las relaciones de trabajo en la empresa pueden llegar a una cohesión que resista los efectos del desmembramiento de una sociedad en adaptación.

Abraham Maslow

La teoría motivacional establecida por **Maslow** (1943) se basa en la afirmación de que el pensamiento es activado por las necesidades básicas que resultan de la privación de los objetos que normalmente la satisfacen. **Maslow** distingue 5 tipos de necesidades:

- Fisiológicas (impulsos), relevantes para la supervivencia básica del organismo (hambre, sed, necesidad de oxígeno, etc.).
- Seguridad, de tener una existencia libre de amenazas en un medio relativamente estable;
- Estimación o autoestima, sentido de pertenencia, que se relacionan con las autopercepciones del propio sujeto.
- de auto-actualización o autorrealización, el deseo de la persona por la

autosatisfacción, a través de llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser.

Estos 5 tipos de necesidades están ordenados jerárquicamente en función de su importancia, el comportamiento está controlado por el tipo de necesidades más bajo que todavía se encuentra insatisfecho. La jerarquía sigue el orden establecido al enumerarlas, con las necesidades de supervivencia a la base y las específicamente humanas en la parte superior. Agrupa las necesidades en 2 grandes grupos: nivel inferior que integra las 2 primeras (fisiológicas y de seguridad), otro de nivel superior que incluye las 3 restantes (sociales, de estimación y de autorrealización).

La teoría de Maslow ha tenido gran influencia sobre la psicología de la motivación en el trabajo y en las organizaciones. La aceptación de la ordenación jerárquica ha llevado a establecer en cada caso el nivel de motivación de los miembros de la organización para atender a las necesidades del nivel más básico que todavía estén sin satisfacer. La satisfacción de las necesidades más básicas obliga a cambiar la estrategia organizacional tradicional para responder a las necesidades superiores de auto-estima y autorrealización (Rodríguez, 1988).

1.2 La Organización

Antes de profundizar en los temas de interés; es importante puntualizar el rol del psicólogo organizacional dentro de la organización, por lo es primordial conocer el concepto de la organización. Para entonces comprender la inmersión del psicólogo en la organización.

1.2.1 Concepto de organización

La organización se presenta cuando un individuo no puede por sí solo cumplir con varios objetivos y necesita de otros individuos para poderlos cumplir. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar las restricciones individuales, las cuales no son precisamente por falta de capacidad intelectual o capacidad física de un individuo; sino va orientada hacia los alcances y limitaciones del mismo para alcanzar uno o varios objetivos. Por ello se requiere de otros individuos para cubrir esas restricciones

individuales y trabajar con otras personas de manera eficaz cumpliendo con los objetivos establecidos (Chiavenato, 2007).

La palabra organización se deriva etimológicamente de la palabra griega *organon* que significa instrumento (Pariente, 2000). Una organización, es un concepto utilizado en diversas formas, como un sistema o patrón que guardan cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación; como una empresa en si misma; cooperación de dos o más personas; la conducta de los integrantes un grupo; así como, la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada (Koontz, 1998).

Pariente (2000) señala que una organización se refiere específicamente a un ente social, a un grupo de personas que se reúnen para conseguir un objetivo determinado. Por su parte, Robbins y Coulter (2005) se refieren a una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Por su parte Chester (1971) definió a la organización como; Un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. Por lo que, una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener sus objetivos (Chiavenato, 2007).

A principios de siglo bajo el paradigma racional, se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control. Sin embargo, a medida que la sociedad evoluciona desde el punto de vista técnico, social y económico y eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad y ambigüedad hasta convertirse en lo que algunos autores llaman sistemas débilmente vinculados (Weick, 1979).

El desarrollo y extensión del concepto de organización han obligado a incorporar aportaciones de distintas disciplinas, como la antropología, economía, ciencia política, teoría general de sistemas, sociología, psicología y psicología social. Las principales contribuciones, sin embargo, a la comprensión de las organizaciones provienen, a juicio

de Robert, Hullin y Rosseau (1978) y Szilagyí y Wallace (1980), de las llamadas ciencias del comportamiento.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etcétera. Las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, si no la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.

1.2.2 El Psicólogo Organizacional

El psicólogo tiene como campo de acción diversas áreas en las cuales tiene alto desarrollo, al día de hoy es reconocido no solo como terapeuta u orientador, también tiene apertura a insertarse en funciones dentro de las organizaciones, en las cuales lleva actividades dentro del Departamento de Recursos Humanos (Zepeda, 1999).

La participación del psicólogo en las organizaciones es diversa, y depende en gran medida de la organización para la cual labore. Sin embargo en la mayoría de los casos el psicólogo realiza funciones ajenas a su formación; debido a que dicha área realiza actividades que se piensa son propias del Administrador de empresas.

Probablemente las primeras funciones del Psicólogo organizacional se dieron en las funciones del reclutamiento y selección de personal, debido a la creación de las pruebas de conducta y personalidad. Las funciones del Psicólogo en la Organización, por mencionar algunas, son las siguientes:

- Reclutamiento y Selección
- Análisis y descripción de puestos
- Requisición de personal
- Aplicación de exámenes psicométricos, o batería de pruebas
- Participación en ferias del empleo, bolsas de trabajo, juntas de intercambio. Con diversas empresas.
- Entrevista laboral

- Inducción (orientación del nuevo empleado a la organización)
- Adiestramiento
- Capacitación / detección de necesidades de capacitación
- Desarrollo
- Administración de los Recursos Humanos
- Investigación sobre factores psicológicos en la Cultura Organizacional

Para Zepeda (1999) la Psicología Organizacional o Industrial tiene a la persona como vértice de su investigación y de acción, existen muchas demandas en las que los encargados de atender al personal de las organizaciones, pero invariablemente son situaciones que se espera sin importar su área de especialización. Por ello la Psicología Organizacional ha resultado a lo largo de los años de especial interés para todos aquellos que requieren administrar el quehacer de seres humanos.

Para la Psicología Organizacional, el psicólogo estudia el comportamiento, la selección de empleados, el adiestramiento, desarrollo, liderazgo, participación activa en el trabajo, actitudes, valores, cultura organizacional, relaciones de grupo, capacitación, satisfacción laboral todo dentro el contexto de una organización (Zepeda, 1999).

Capítulo 2. Clima organizacional

El clima organizacional es un constructo que personaliza una serie de percepciones globales por parte de los individuos en lo que concierne a su organización. En estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización (García & Ibarra, 2010).

La investigación del clima organizacional se ha convertido en uno de los temas centrales por parte de los investigadores, ya que un clima organizacional favorable mejorar de manera significativa la calidad de vida de sus empleados y el rendimiento de los mismos dentro de la organización (Chiang et al, 2007).

2.1 Antecedentes de clima organizacional

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano (Brunet, 1987).

El enorme impacto de la conceptualización de la organización como sistema abierto (Katz & Kahn, 1966,) ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro interés más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de clima organizacional (Chiang, 2010).

El concepto de clima organizacional, fue introducido por primera vez dentro del campo de la psicología organizacional por Gellerman en 1960, aunque los orígenes de este concepto no han sido claros en las investigaciones (Brunet, 1987). Por ejemplo; a inicios de los años setentas Likert y Mc Gregor (en Alcover 2004) propusieron la utilización del concepto de clima organizacional, para analizar el modo en que los directivos y responsables de área, crean el clima en el que sus subordinados realizan

sus tareas, como lo hacen, si son competentes para ejecutarlas y su capacidad de influir positivamente en el contexto de la organización (Rivero, 2014).

El concepto de clima organizacional está basado en dos grandes escuelas de pensamiento según lo referido por Brunet (1987): Escuela Gestalt y Escuela Funcionalista.

- Escuela Gestalt. Se centra en la organización de la percepción, refiriendo que el todo es diferente a la suma de sus partes y se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:
 - Captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo.
 - Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento, es decir, que aquí para comprender su entorno se basan en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese entorno.

De manera general el enfoque de la Gestalt refiere que una persona se adapta a su entorno laboral porque no tiene otra opción. Sus principales exponentes son Wolfgang Kohler y Kart Duncker.

- Escuela Funcionalista. Considera que las características individuales de cada persona juegan un papel muy importante para que este se pueda adaptar a su entorno, es decir, el comportamiento de un trabajador está en función del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales tienen un rol relevante en la adaptación del individuo al medio. Los principales representantes de esta escuela son William James y John Dewey (1987).

Brunet señala, que ambas escuelas tienen un común denominador, el nivel de homeostasis (equilibrio) y que de todas las personas buscan tener del entorno en el que se desarrollan. Por lo que, mientras que un “clima equilibrado” se orienta hacia el logro de objetivos y por ende resultados, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento (Rivero, 2014).

2.2 Concepto de clima organizacional

El concepto de clima organizacional se suele atribuir a la teoría de la motivación que desarrolló Lewin en 1951 (Bonoma & Zaltman, 1981), pero el concepto mismo, se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60 y 70, a raíz del libro de Litwin y Stringer (1968), y de los dos trabajos fundamentales de Forehand y Von Gilmer (1964) y de James y Jones (1974). Durante los últimos albores del siglo XX, los estudios de La Follette y Sims (1975), Jackofsky y Slocum (1988) junto con el de Payne (1990), arrojaron nuevos destellos de luz al respecto. Se trata pues, de un tema que ha sido y continua siendo motivo de interés (Chiang et al, 2010).

El clima organizacional es aquella percepción que tienen todos los empleados de una organización sobre su entidad de trabajo, en cuanto a percepción, nos referimos a todas aquellas características y elementos encontrados dentro de la organización así como aquellos aspectos psicológicos que se perciben (Colmenares, 2000).

Para que los recursos humanos de las empresas puedan alcanzar las metas organizacionales es necesario ocuparse por su bienestar así como por las condiciones tanto físicas como psicológicas bajo las cuales se encuentren laborando, es importante destacar que puede que existan múltiples climas dentro de una misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.

Tagiuri (1968), fundamenta su definición en la visión del clima como una característica del ambiente total. El clima, según este autor, es una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus habitantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El primer elemento resaltado es la relativa estabilidad que se atribuye al clima, lo que significa posibilidad de medición y cambio. El clima está basado en características de la realidad externa, del ambiente, pero tal y como es percibido y experimentado. Finalmente, el clima es algo fenomenológicamente

exterior al individuo, pero este contribuye a su naturaleza y tiene consecuencias directas sobre el comportamiento al actuar sobre sus actitudes y expectativas.

La definición de Campell et al., (1970), se basa en un conjunto de propiedades, componentes y determinantes que en la literatura se consideran elementos que contribuyen a la formación del clima. Se define como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo en el que la organización se enfrenta a sus miembros y su entorno. Para el individuo concreto dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización de términos de características estáticas (tal como grado de autonomía) y las contingencias “conducta-resultado y Resultado-resultado”.

Pérez (2004) describe este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, y que a su vez, ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo.

Según Chiang et al., (2010) existen cuatro tipos de climas dentro de la empresa: 1) Psicológico, 2) Agregado, 3) Colectivo, 4) de la organización.

- **Clima Psicológico.** Ha sido definido como la referencia a las respectivas representaciones cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la importancia de la situación para el individuo (James y Sells, 1981). Los rasgos fundamentales de esta definición son que el clima es individual y se puede interpretar.
- **Clima Agregado.** Es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social a un cierto nivel jerárquico formal (por ejemplo la organización, el departamento, y el grupo de trabajo). Conviene observar que el nivel de agregación no tiene que coincidir necesariamente con el nivel descriptivo de las percepciones. Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal, y en el nivel de

acuerdo o consenso de las percepciones dentro de la unidad. (Joyce y Slocum, 1979). También se puede decir que ésta agregación de opiniones individuales está justificada por el acuerdo perceptivo e implica un significado compartido (James, 1982).

- **Clima colectivo.** Los climas colectivos surgen del acuerdo entre los individuos sobre la base de sus percepciones acerca de los contextos organizacionales; sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común (Joyce, 1984). Esencialmente los climas colectivos son identificados analizando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinando estas, independientemente de la pertenencia de los sujetos a determinados grupos formales, en grupos de sujetos que presenten puntuaciones similares de clima.
- **Clima Organizacional.** Se le ha definido como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Rousseau, 1988). James et al. (1988) han argumentado que, si los individuos de una organización comparten de hecho las percepciones de una dimensión de clima psicológico, esto implica la asignación compartida de un significado y los valores pueden agregarse para indicar el clima organizacional; es decir, estamos refiriéndonos a como los individuos en general, perciben su organización, los individuos deben tener un marco claro, constante y común de referencia (grupo de trabajo o su organización).

Litwin y Stinger (2001), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como la estructura, las responsabilidades, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

- **Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- **Responsabilidad.** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

2.3 Funciones del clima organizacional

Algunas de las funciones que tiene el clima organizacional y que nos ayudan a entender el impacto que tiene en las organizaciones se explican brevemente en la Figura 1.

Figura 1. Funciones del clima organizacional.

Nombre del objetivo	Descripción
Esprit	Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, reconocimiento positivo más que sanciones.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo.
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Nota. Goncalves (2000).

2.4 Teorías y modelos del clima organizacional

A continuación se presentan algunos modelos en los que el clima, aparece como un elemento importante dentro de las relaciones implicadas. Estos modelos pueden ser clasificados de forma mixta como modelos aditivos y mediadores.

2.4.1 Teoría del clima organizacional de Likert

Investigador reconocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, Rensis Likert (1961-1974). Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El fin que persigue esta teoría, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Para Likert (1974), el comportamiento de los individuos es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, sus capacidades y sus valores. La relación de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que son: Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así, como el salario que gana. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. Y la percepción que tienen los empleados, los colegas y los superiores del clima de la organización. Todos estos factores mencionados anteriormente influyen sobre la percepción individual del clima y podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales:

- **Variables causales.** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen las variables dependientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización. Las variables causales comprenden la estructura organizacional y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Se distinguen por que pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y son variables independientes (de causa y efecto), es decir, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.
- **Variables intermediarias.** Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros. Las variables intermediarias son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
- **Variables finales.** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: Sistemas de Administración, que describen los diferentes tipos de liderazgo:

- Sistema 1: Líder autoritario que dirige y busca explotar a los subordinados.
- Sistema 2: Líder autoritario pero paternalista, controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les da palmaditas en la espalda y aparentemente hace lo que es mejor para ellos.

- Sistema 3: Líder de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.
- Sistema 4: Líder de estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas. Mientras que el sistema uno y dos se refieren al manejo organizacional autocrático, que podemos llamar sistema cerrado, los sistemas tres y cuatro se encuentran frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología actualizada, mano de obra especializada, pero mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de sus trabajadores, a este tipo de dirección podemos llamarle de sistema abierto.

Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y la tasa de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima.

2.4.2. Modelo de eficacia directiva (1970)

El modelo de eficacia directiva de Campell, et al. (1970), llamado así porque pretende explicar los determinantes de la eficacia directiva, es de los más utilizados. Se trata de un desarrollo de la conducta organizacional directiva.

Este modelo presenta un conjunto de cuatro clases de variables que tienen relación con la efectividad directiva, estas son:

- Las diferencias individuales desarrolladas antes de que se seleccionase al directivo para tal puesto;
- Los tratamientos experimentales en la forma de entrenamiento (training) y programas de desarrollo;
- Las recompensas que otorga la organización, o motivadores;

- Las que se denominan determinantes situacionales o determinantes ambientales.

Dentro de este conjunto de variables las que crean una diferencia son las variables situacionales que incluyen:

- Las propiedades estructurales: tamaño de la organización o número de niveles de supervisión;
- El clima psicológico: presión para la producción, sistema percibido de recompensas, autonomía individual;
- Características de la industria: evolucionada competitiva, mercado tenso de trabajo;
- Las características específicas de rol del directivo: poder formal, normas de procedimiento, restricciones.

Los mismos autores reconocen que no está bien especificada todavía de manera conceptual cual es la unión que existe entre estas variables situacionales y las conductas que se desarrollan en el trabajo. Teniendo en cuenta los tres conjuntos de variables, individuales, de proceso y de output o producto, adquiere especial relevancia el feedback que se establece entre estos conjuntos de variables y las variables situacionales de las que forma parte el clima organizacional. Las variables situacionales explicarían los comportamientos directivos que el resto de variables no explica, por lo que mucho de lo que permanece inexplicado debe ser una función de las diferencias en las características ambientales o situacionales (Campbell et al., 1970)

2.4.3. Modelo de clima organizacional como variable moderadora (1974)

James y Jone (1974) presentan un modelo integrador de conducta organizacional. Puede ser considerado uno de los más completos, donde las variables de clima operan como variables intervinientes, moduladoras de las influencias mutuas entre los diferentes componentes de la organización integrando las actitudes individuales y la conducta relacionada con el trabajo.

En el modelo se da una detallada enumeración de las variables a tener en cuenta para la formalización del contexto, de la estructura, del proceso del medio ambiente y de los valores y normas del sistema y la red de interacciones previstas por el modelo.

Las interacciones más significativas del modelo operan sobre cuatro bloques de variables: la situación, las variables climáticas consideradas como variables intervinientes, las características y la conducta individual y los criterios de resultado. En cada uno de ellos puede observarse el detalle de las interacciones entre los subsistemas. Distingue entre el clima de la organización y el clima psicológico percibido en conexión con las actitudes, las motivaciones y otros.

Por sus características funcionales el modelo es útil para poner de manifiesto las relaciones existentes entre los componentes estructurales de la organización, las actitudes y los componentes individuales de la conducta. Posee la ventaja de señalar el papel de las variables intervinientes o modeladoras del clima que influyen sobre los componentes individuales. Por último, otra característica importante es que toma en consideración los efectos de la interacción entre las variables del nivel del grupo de trabajo o del sistema parcial y el plano de la organización en su conjunto.

2.4.4. Modelo de clima organizacional como variable que modera la relación entre el ambiente organizacional y las variables de resultado (1974)

La investigación que realizan Lawler, Hall y Olman (1974) para ver la relación existente entre clima organizacional, en la cual se presenta el modelo, utiliza la misma aproximación al clima que usaron antes Schneider y Hall (1972). El clima es una percepción generalizada de la organización que la persona forma como resultado de numerosas experiencias en la misma (Lawler et al., 1974). Este modelo responde a un doble objetivo:

- De una parte, buscar cuales son las relaciones que hay entre las variables estructurales y de proceso. La hipótesis básica es que la estructura y los procesos organizacionales tal como son experimentados por los individuos influyen y determinan las percepciones del clima.

- De otra, determinar las relaciones entre el clima percibido, la satisfacción y el desempeño. La hipótesis subyacente es que existe una relación entre las percepciones de clima, el desempeño y la satisfacción individual.

El clima en el modelo cumple las funciones de una variable interviniente entre la estructura y los procesos, por una parte, y el desempeño y la satisfacción, por otra. Si estas relaciones existen como se especifican, las variables de la estructura y de los procesos deben estar fuertemente relacionadas con el clima organizacional y, a su vez, el clima debe estar fuertemente relacionado con las medidas del desempeño laboral y de la satisfacción. La estructura y los procesos deben estar relacionados más débilmente con la satisfacción y el desempeño que lo está el clima organizacional ya que el clima, es una variable que modera la relación entre el ambiente organizacional y las variables de resultado (Lawler et al., 1974).

El interés de este modelo reside en la posibilidad de su aplicación, no solo a las relaciones del clima organizacional con la satisfacción y el desempeño, sino también con otras posibles variables de resultado.

2.4.5. Modelo del clima psicológico al clima organizacional (1982)

Field y Abelson (1982), proponen un modelo de clima organizacional como una mejora del modelo tradicional tanto en los aspectos teóricos como en su operatividad. Para explicar este modelo previamente se describirá brevemente el modelo, que estos autores llaman tradicional.

Los elementos básicos del modelo tradicional habría que situarlos en la influencia que sobre el clima organizacional ejercen tres tipos principales de variables:

- Las influencias del entorno físico y sociocultural sobre el clima que pueden afectarle de dos formas: directamente o mediante los efectos que tienen estas variables externas sobre la organización.
- La influencia de variables organizacionales (tamaño, estructura, tecnología, centralización, configuración y otros) que pueden afectar al clima directa o

indirectamente, a través de las acciones de los individuos que desarrollan su actividad en la organización.

- Las influencias que ejercen unos individuos sobre otros en la organización (comportamiento directivo, estilo de liderazgo, sistema de recompensas y control).

El clima estaría compuesto básicamente por las cuatro dimensiones señaladas por Campbell et al. (1970) autonomía-control, grado de estructura, recompensas, consideración, entusiasmo y apoyo, siendo modulado por el grupo, la tarea y la personalidad de los individuos.

Las percepciones de los individuos que forman el clima psicológico dan origen a la creación de un mapa cognitivo situacional. Este es un elemento básico y fundamental para la formulación de expectativas e instrumentalidades. Su misión es actuar de filtro para la información que se recibirá posteriormente a la formación de las percepciones que configuran el clima psicológico ejerciendo un efecto de feedback sobre el mismo.

Las expectativas e instrumentalidades construidas por los individuos desembocan en el desarrollo de unas actitudes y conductas que están moduladas por los elementos idiosincráticos, habilidades y destrezas. Estas confluyen en el desarrollo de actitudes y comportamientos en los que la motivación y el desempeño y la satisfacción, quedan determinadas en la actuación de los individuos como consecuencia del clima percibido en la organización.

Basándose en el modelo tradicional, Field y Abelson 1982 (en Chiang et al., 2010), parten de una concepción del clima como un fenómeno perceptual que tiene lugar dentro de cada individuo y que se puede dar a nivel organizacional, grupal y/o individual.

El modelo revisado, asume las influencias de diferentes tipos de variables externas, sean de la organización o de la persona, que están moduladas por el grupo, la tarea y la personalidad del individuo. También se asume que el clima es un atributo del individuo y no de la organización. La diferencia fundamental estriba en la

introducción de lo que Field y Abelson (1982), basados en Joyce y Slocum (1979), llaman hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales y cuasi-conceptuales y la intersubjetividad. Los hechos son percibidos por los miembros de la organización en función de la influencia ejercida por las variables externas, organizacionales y de la persona, moderados por el grupo, la tarea y la personalidad de cada individuo. A partir de estas percepciones se crea el clima psicológico cuyas dimensiones incluyen, además de las cuatro tradicionales, otras debidas a situaciones particulares. El mapa cognitivo cumple las mismas funciones que en el modelo tradicional con el *feedback* que se puede modificar el clima psicológico ante la nueva información recibida. Las expectativas e instrumentalidades, a no ser en situaciones complejas, surgirán solo del clima psicológico y, consecuentemente, las conductas, no siempre influidas por el clima de grupo y organizacional, son moderadas por las destrezas y personalidad del individuo.

La diferencia establecida entre el clima psicológico, clima de grupo y clima organizacional se basa en que el clima psicológico (individual) viene determinado por la interacción de cuasi-hechos e intersubjetividad (Joyce y Slocum, 1979), mientras que el clima de grupo y el organizacional vendría determinado por el consenso o acuerdo mostrado en las percepciones del clima entre los miembros del grupo o de la organización. El modelo aparece claramente conexionado con el conjunto de variables organizacionales.

2.5 Cultura organizacional y Clima Organizacional

En toda organización, el trabajo debe implicar compromiso; y debe ofrecer recompensas que mantengan motivados a los integrantes de la misma (Phegan, 1988). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinara el clima organizacional en el que se lograra la misión de la institución.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones,

tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Wareman, consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad del cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, ellos se concentraban en los que sabían hacer y se basan en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, el de Hofstede, reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre las organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.

García y Dolan (1997) definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa y por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Guedez (1988) dice que la cultura organizacional es el reflejo dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

La cultura organizacional es intangible, no está especificado en normas concretas, no la podemos encontrar en el manual de la organización, sin embargo; tiene una influencia decisiva sobre el comportamiento de todos sus miembros es decir es intangible pero observable, tal como se refleja en los valores, creencias, normas, ideologías y mitos cuyos elementos esenciales son compartidos por todos y les son vitales para desarrollar sus actividades y realizarse como personas. Definir la cultura de una organización con palabras entraña una gran dificultad aunque es claramente visible para cualquiera que se aproxime a ella; la cultura se forma y desarrolla de modo gradual como resultado de las experiencias compartidas por los individuos y los grupos; así mismo es un factor relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones, pues ella potencia aspectos como: la productividad, la eficacia, la calidad, la diferenciación, innovación y adaptación. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales que es conveniente conocer para apoyar todas aquellas actividades de la organización para hacerla competitiva pero requiere a la vez de un buen clima organizacional.

2.6 Medición del clima organizacional

La mayoría de los estudios empíricos en el campo del clima organizacional, han utilizado una unidad de análisis agregada como el grupo de trabajo, el cual se refiere al departamento o la organización, (los constructos de clima grupal, departamental u organizacional). Tales climas han sido construidos operacionalmente adicionando puntuaciones de casos al nivel apropiado y utilizando estadísticas de tendencia central para representar al clima en dicho nivel. El argumento detrás del análisis agregado de datos individuales en una unidad es la premisa con relación al que las colectividades organizacionales poseen en su propio clima y que éste puede ser identificado mediante la demostración de diferencias significativas entre unidades con respecto al clima y acuerdos reveladores en las percepciones dentro de las unidades (Patterson, Warr y West, 2004).

Para establecer las fronteras de su revisión, los estudios más recientes (por ejemplo, Smith-Crowe, Burke, y Landis, 2003; Parker et al., 2003; Patterson et al., 2005; Ostroff, Kinicki, y Tamkins, 2003) han considerado importante comenzar depurando el concepto y distinguirlo de otros constructos. En su opinión, mucha de la confusión conceptual producida por el uso de múltiples variables complejas puede remediarse clarificando un nivel de teoría, de medida y de análisis (Parker et al., 2003). Para tal clarificación debe partirse de un modelo que encuadre al clima organizacional y en el cual se incluyan y midan variables pertinentes y consistentes con éste (Patterson et al., 2005).

En cuanto a la operacionalización del clima organizacional, podemos decir que existen insuficientes mediciones validadas del constructo (Schneider et al., 2011). Esto último es particularmente cierto en el contexto latinoamericano (Hernández Sampieri, 2006; Aralucen, 2003). De acuerdo con Patterson et al. (2005), el clima ha sido más bien descrito consistentemente como las percepciones de los empleados con relación a sus organizaciones, la construcción se ha visto envuelta en definiciones operacionales conflictivas e inconsistencias en su medición. A través de los años, las dimensiones que han sido identificadas como componentes de esta compleja variable han sido distintas, por lo que diversas visiones emanaron, conduciendo a una confusión y un lento progreso teórico (Brunet, 2002).

Litwin y Stringer (1968) en un estudio pionero y clásico midieron la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización. En sus revisiones sobre la literatura, L. R. James y L. A. James identificaron cinco dominios primarios de las percepciones sobre el ambiente de trabajo: 1) características del trabajo (por ejemplo, autonomía, reto e importancia de la tarea); 2) características del papel o rol laboral (ambigüedad, conflicto y sobrecarga); 3) características del liderazgo (énfasis en las metas, apoyo e influencia ascendente...); 4) trabajo en equipo y características sociales del ambiente (por ejemplo: cooperación, orgullo y calidez); y 5) atributo de la organización y el subsistema o departamento (entre otros, innovación, apertura a la información y sistema de recompensas y reconocimientos) (James y Sells, 1981; Jones y James, 1979). Cabe destacar que la

mayoría de estas dimensiones han sido confirmadas en otros estudios (Mejías, Reyes y Arzola, 2006).

La evaluación del estado del arte realizada por Glick (1985) describía una lista abreviada de las dimensiones del clima, incluyendo la distancia psicológica al líder, la confianza gerencial (en el superior), así como la consideración, la comunicación, la apertura mental, la orientación al riesgo (tal como la concibieron Lawler, Hall, y Oldham, 1974), la calidad en el servicio (también considerada en estudios posteriores como los de Schneider, Wheeler, y Cox, 1992), la equidad y la centralidad. Después de la revisión de Glick (1985), el desarrollo de nuevas escalas ha continuado. Koys y DeCottis (1991) incluyeron como dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, justicia, presión, innovación, reconocimiento, confianza y soporte. Davidson, Manning, Timo y Ryder (2001) tomaron en cuenta: soporte y facilidades del líder, espíritu profesional y organizacional, conflicto y ambigüedad, regulaciones de la organización y presión, variedad, reto y autonomía en el trabajo; además de estándares en el trabajo, cooperación, amistad y calidez en el trabajo en equipo.

Por su parte, Parker et al. (2003) a través de uno de los estudios más relevantes dentro del campo que nos ocupa y el cual fue realizado por medio de metanálisis, identificaron dimensiones comunes en las investigaciones del clima a nivel prácticamente mundial como: rol en el trabajo, el trabajo en sí, el líder, el grupo de trabajo, la organización en general, la satisfacción en el trabajo, el sentirse bien en el ambiente laboral, la motivación, el desempeño y otras actitudes hacia el trabajo.

En tanto Patterson et al. (2004 y 2005), basándose en una extensa revisión de la literatura, generaron un instrumento que consideró las siguientes dimensiones: involucramiento, autonomía, soporte del supervisor, integración, preocupación por el bienestar del empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo, reflexividad (capacidad para pensar en las decisiones laborales), innovación y flexibilidad, enfoque externo a la organización, claridad de metas, presión para producir, calidad (en el trabajo y de la empresa), retroalimentación del desempeño, eficiencia, formalización, tradición (seguir normas establecidas por años), afecto hacia los empleados, satisfacción general hacia

el trabajo (respecto al superior, la organización y el puesto en sí), y dedicación en el trabajo.

Hernández Sampieri (2006) efectuó una revisión de la literatura con más de 50 estudios realizados en Estados Unidos y Europa entre 1960 y 2003, y seis en México; este autor encontró que las dimensiones más comunes son: percepción de la dirección-gerencia (apoyo experimentado), cooperación-trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación (principalmente intrínseca).

En resumen, podemos afirmar que tampoco se observa un consenso sobre qué variables deben medirse en cuanto al clima organizacional. Sin embargo, una vez más este panorama puede iluminarse con una operacionalización del clima organizacional a través de un modelo que lo contextualice y ubique, así como mida sus dimensiones (Patterson et al., 2005).

2.7 Consecuentes del clima organizacional

El clima organizacional influye de maneras diversas en los trabajadores, esto se debe principalmente a las condiciones de trabajo que predominan en cada una de las organizaciones, ya sea que se manifiesten física, social y/o psicológicamente en cada individuo provocando diversas reacciones que repercuten en los niveles de productividad. Las consecuentes más comunes del clima organizacional son: a) la estabilidad psicológica, b) satisfacción laboral, c) rendimiento laboral, y d) ausentismo y rotación.

- La estabilidad psicológica del individuo dentro de una organización depende de dos factores principales internos y externos, 1) internos los cuales representan la consecuencia de sus características de personalidad y carácter; capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente de trabajo, actitud, emociones y valores, 2) externos los cuales son generados por la organización y el ambiente que rodea al individuo, como pueden ser presiones de trabajo, presión del jefe, influencia de los compañeros de trabajo, cambio en los métodos y/o

tecnología en la empresa, presiones y necesidades familiares, programas de desarrollo y entrenamiento.

- Un individuo se vuelve apático, desinteresado y frustrado en la medida que la organización es formal y rígida, es decir, en razón de las exigencias que las organizaciones formales imponen a los individuos, midiendo su desempeño y recluyéndolos en tareas que no representan oportunidades para la manifestación de responsabilidad, autoconfianza e independencia.
- Satisfacción en el trabajo puesto que expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee. Todo individuo siempre está en búsqueda de cubrir las necesidades que tanto personal como profesionalmente tiene, por lo que mientras más favorables sean las condiciones que lo rodean, más satisfecho tiende a sentirse.
 - En sentido estricto la satisfacción en el trabajo es el conjunto de sentimientos que suelen manifestarse positiva o negativamente por el individuo, dependiendo de la percepción que este tenga de la labor que dentro de la organización desempeña y el ambiente que lo rodea.
 - El clima organizacional y la satisfacción en el trabajo están íntimamente ligados, ya que el primero muestra a nivel macro la personalidad de la organización reflejado en el desempeño de la misma, y el segundo es la manifestación del sentimiento del individuo como tal, observándose que cuando el individuo percibe un buen clima en su entorno laboral se siente más satisfecho en su trabajo.
- Rendimiento laboral el cual es primordial en cualquier tipo de organización, ya que de este dependen en gran parte la obtención de buenos resultados y cumplimiento de metas y objetivos generales por lo que es indispensable procurar mantener un clima sano dentro del grupo.
 - Las organizaciones altamente productivas se caracterizan generalmente por un clima de participación bastante elevado, esto se interpreta en el sentido de que cuando la participación en la planeación, los objetivos, las normas de la organización es mayor se produce en el

individuo cierto compromiso para con el grupo, manifestándose esto en la productividad.

- El rendimiento laboral no beneficia solo a una parte (organización/empleador), por el contrario, retribuye de manera equitativa tanto la satisfacción personal como la del grupo, lo que finalmente generara cierta plusvalía en ambas partes.
- Ausentismo; para este punto primero debe considerarse que el concepto se encuentra íntimamente ligado a la percepción que el empleado tiene del clima organizacional. Los índices de ausentismo y rotación tienden a crecer, cuando el ambiente es mal sano, cerrado y autoritario; al no sentirse como parte importante del grupo el nivel de compromiso es por lo tanto reducido. Una causa común para que el empleado se ausente de su trabajo es la salud, sin embargo, no es el más representativo ya que si se analiza a fondo, se observa que un empleado insatisfecho tiende a faltar a sus labores con más frecuencia que el que siente satisfacción.

Capítulo 3. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. También se ha visto como una respuesta emocional o afectiva hacia el trabajo (Muchinsky, 1993) o como una actitud generalizada ante el trabajo (Beer, 1964) o como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo (Bravo, Peiró y Rodríguez, 2002) o se ha relacionado con los componentes básicos de la actitud: cognitivo, afectivo y conductual (Arnold, Robertson y Cooper, 1991). En todo caso la satisfacción laboral se deriva de aspectos del trabajo como el reconocimiento, promoción, el salario, las condiciones laborales, el estilo de mando, la relación con los compañeros o las políticas de la empresa. La satisfacción laboral es un factor que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo. Hay factores organizativos y funcionales que pueden ser fuentes generadoras de insatisfacción (Alonso, 1999).

La insatisfacción laboral no sólo suele afectar con frecuencia a la salud, sino que también incide en la seguridad en el trabajo (USO, 2003), ya que dicha insatisfacción guarda una intensa relación con las condiciones de trabajo.

Schneider (1985), indicó que la insatisfacción laboral es de interés porque es un resultado de la vida organizacional, y porque es un predictor significativo de conductas funcionales en la esfera laboral, como el absentismo, la rotación y el cambio y la adaptación del puesto y de organización.

3.1. Antecedentes de la satisfacción laboral

Hay organizaciones con altos niveles de productividad que consiguen motivar a sus empleados y logran que estén satisfechos en y con el trabajo. Otras, en cambio, no cumplen de forma satisfactoria estos objetivos.

Debido a la importancia práctica de estos temas para la organización y las personas, vamos a tratar de desarrollar el concepto de satisfacción laboral. Debido a que el trabajo es una de nuestras principales actividades en la vida, los psicólogos han

tenido desde hace mucho tiempo un interés en la satisfacción laboral (Muchinsky, 2007).

La satisfacción laboral es probablemente la actitud ante el trabajo más estudiada desde que empezó a ser considerada explícitamente en los años treinta, como parte esencial del comportamiento humano en ambientes de trabajo (Brief, 1998; Locke, 1976 en Galaz, 2003).

En la década de los sesenta Mc Gregor, Mc Clelland, Herzberg, Porter y Lawyer y otros autores profundizan en las teorías de la personalidad en el trabajo, en las de la motivación y del management, y aportan nuevos conceptos que nos permiten comprender el paso de la organización como sistema cerrado hacia sistemas abiertos (Gan & Gaspar, 2007).

A partir de las propuestas de Maslow acerca de la diferenciación y jerarquía de las necesidades, Herzberg propuso el todavía muy influyente concepto de motivación-higiene o teoría de dos factores (Galaz, 2003).

Heredia (2005), dice que el buscar factores motivadores en el trabajo, abrió el horizonte a un sin fin de aspectos industriales como la búsqueda y desarrollo de las teorías motivacionales que incluyeron temas que habían estado presentes en todo campo industrial y que no habían sido considerados; por ejemplo las necesidades de afiliación, de libertan, de cohesividad, de desarrollo, los valores del empleado, etc.

Es así, como los aspectos motivadores crean un vínculo con el tema de la satisfacción laboral, el cual toma un valor cada vez más relevante al considerarse un aspecto básico tanto para el trabajador como para la empresa (Ortiz, 2011).

Thoresen et al., (2003) declararon que Durante 50 años, se pensó que las actitudes de las personas respecto a su trabajo eran en gran medida una función de su ambiente de trabajo. Sin embargo, las últimas dos décadas han presenciado una `revolución afectiva´ en la psicología organizacional. El concepto de afecto se refiere a una diferencia fundamental en la forma en que las personas ven la vida, su disposición

general y su actitud. El afecto se describe de manera típica a lo largo de un continuo positivo-negativo. Durante las dos décadas pasadas hemos llegado a comprender que lo satisfecha que se siente una persona con su trabajo se relaciona tanto con el afecto como con las condiciones objetivas del puesto (Muchinsky, 2007 pp. 314-315).

Brief (1998) propuso un modelo de satisfacción laboral basado en estos dos componentes (afecto y condiciones objetivas en el puesto), los cuales conducen a una evaluación o interpretación de las circunstancias en el puesto (Muchinsky, 2007).

Judge, Heller y Mount (2002) establecieron un vínculo entre los rasgos de personalidad y la satisfacción laboral. Del mismo modo Ilies y Judge (2003) propusieron que los sentimientos de satisfacción laboral son heredables, basados en un estudio de gemelos idénticos criados aparte. En resumen los sentimientos de satisfacción laboral se relacionan tanto con las condiciones de trabajo objetivas (que están bajo el control de la organización) como de la personalidad del trabajador (en Muchinsky, 2007).

3.2 Concepto de satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral no es unívoco y, como dice Harpaz (1983) muchas veces los autores elaboran nuevas definiciones para el desarrollo de sus trabajos. Las distintas conceptualizaciones se pueden agrupar como sigue:

- 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 las personas.
- Como actitud generalizada ante el trabajo (Peiró, 1986) teniendo en cuenta que las actitudes responden un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.
- Como actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo (Newstrom y Davis, 2002).

Seashore; menciona que la satisfacción en el trabajo puede asimilarse a una actitud que se consideraría como base ciertos comportamientos, entonces el nivel de

autonomía en el trabajo se convertiría en un elemento primordial de la satisfacción. La satisfacción en el trabajo se aprecia como una actitud, es esencial tener en cuenta los elementos constitutivos propios de las actitudes. Así pues, el elemento dinamismo que la caracteriza nos mueve pensar que la satisfacción en el trabajo puede sufrir alteraciones en el tiempo, en virtud de los factores personales, o de las influencias que provienen del medio. La satisfacción en el trabajo como actitud sería, por lo tanto, una función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas y de la situación objetiva en la que se encuentra. La satisfacción sería consecuencia, además, del resultado de la comparación que el individuo puede hacer entre sus previsiones y la realidad en que se encuentra.

Por otra parte, la satisfacción laboral, definida como el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción en la vida del empleado (Judge y Hulin, 1993 en Spector, 1997).

Para Ivancevich, Konopaske, y Matteson (2006) la satisfacción en el trabajo es una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización. Con la satisfacción en el trabajo se asocian diversos factores. Entre los más importantes se hallan los siguientes.

- Sueldo. Cantidad de sueldo recibida y la justicia percibida en el sueldo.
- Funciones. Grado de interés que se considera tienen las labores que se desempeñan en el trabajo, y si éstas ofrecen oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.
- Oportunidades de ascenso. Disponibilidad de oportunidades de progreso.
- Supervisión. Competencia técnica y habilidades interpersonales del jefe inmediato.
- Compañeros de trabajo. Grado de competencia y apoyo de los compañeros de trabajo, y si éstos son amigables.
- Condiciones de trabajo. Grado de comodidad y apoyo a la productividad del entorno laboral.

- Seguridad en el trabajo. Idea de que el puesto que se ocupa en la organización es relativamente seguro y cabe esperar que continúe.

Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la **satisfacción laboral**, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos (Robbins y Judge, 2013).

La satisfacción laboral no tan solo consiste en las condiciones de trabajo; la personalidad también interviene. Las investigaciones revelan que los individuos que tienen autoevaluaciones esenciales positivas -quienes creen en su valía interna y capacidad básica- están más satisfechos con su puesto de trabajo que quienes las tienen negativas (Robbins, 2013).

Dentro de la conceptualización de la satisfacción laboral como actitud, podemos distinguir dos modelos:

- Modelo unidimensional: actitud hacia el trabajo en general; por lo que habría que hablar de una única medida por persona y actividad laboral.
- Modelo multidimensional: a partir de la cual se puede hablar de satisfacción con distintos aspectos concretos del trabajo o dimensiones y cada uno de ellos puede ser evaluado independientemente de los demás.

3.3 Teorías y modelos de la satisfacción laboral

A pesar de las distintas variables de las que se asegura que tienen efectos mayores, menores o moderados sobre la satisfacción laboral, es posible dividir estos factores en tres grupos:

Políticas y procedimientos organizacionales. Conciernen a cosas como el sistema de recompensas (la equidad percibida de la remuneración y las promociones), la

supervisión y las prácticas de toma de decisiones, así como la calidad percibida de la supervisión. Inevitablemente, todos ellos influyen en la satisfacción en el trabajo.

Aspectos específicos del trabajo, como la carga general del trabajo, habilidades, variedad, autonomía, retroalimentación y naturaleza física del ambiente laboral. Pueden tener un efecto significativo.

Características personales como el autoestima, la capacidad de tolerar el estrés y la satisfacción general en la vida probablemente determinen la satisfacción en el trabajo.

3.3.1. Teoría de dos factores de Herzberg (1959)

Herzberg et al. (1959) comprobaron la relación entre satisfacción y desempeño y establecieron una teoría basada en sus resultados. Según esta teoría, las personas tienen dos tipos de necesidades. Herzberg denominó a las primeras necesidades de higiene, las cuales son influidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas.

Asimismo, llamo a las segundas necesidades de motivación y las describió muy parecidas a las necesidades de orden elevado de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954). Herzberg et al. (1959) aseguraban que estos dos tipos de necesidades eran satisfechas por diferentes tipos de resultados o recompensas. Se dijo que las necesidades de higiene eran satisfechas por el nivel de algunas condiciones conocidas como factores de higiene o insatisfactores. Los factores que Herzberg observó que se relacionaban con las necesidades de higiene son los siguientes: supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo físicas, salario, políticas empresariales y prácticas administrativas, prestaciones y seguridad laboral. Todos estos factores se relacionan con el contexto o ambiente en donde se realiza el trabajo. Cuando esos factores no son favorables, se genera insatisfacción laboral.

Por otra parte si los factores de higiene son positivos, como cuando los empleados consideran que su salario es justo y que sus condiciones de trabajo son

positivas, entonces se eliminan las barreras de la satisfacción laboral. No obstante, la satisfacción de las necesidades de higiene no puede, por si misma, traducirse en satisfacción laboral, si no solo en la reducción o eliminación de la insatisfacción.

3.3.2. Teoría de las expectativas de Vroom

Victor Vroom planteó una de las explicaciones más populares sobre la motivación. Teoría de la motivación según la cual los empleados tienen más probabilidades de estar motivados cuando perciben que sus esfuerzos generarán un buen desempeño, y, en última instancia, las recompensas y los resultados deseados (Ivancevich, et. al. 2006).

Según Vroom, la satisfacción en el trabajo depende tanto de las características objetivas de éste como de la personalidad del trabajador. La satisfacción en el trabajo está determinada por la valencia (fuerza de atracción o aversión) de los resultados que se obtienen a través del empleo, esta valencia se refiere siempre a resultados esperados y el valor que adquieren estos resultados, el cual viene dado por la satisfacción que el mismo trabajo provee, por lo que la satisfacción se refiere únicamente a los resultados realmente conseguidos (Genescá, 1977; citado en Labrada, 2008). Para esta teoría los términos más importantes y que explicaremos a continuación son: resultados de primero y segundo nivel, instrumentalidad, valencia y expectativa.

- **Resultados de primero y segundo nivel.** Los resultados de primer nivel que se derivan del comportamiento son los asociados con la realización del trabajo mismo: productividad, ausentismo, rotación y calidad de la productividad. Los resultados de segundo nivel son los sucesos (recompensas castigos) que es probable que produzcan los resultados de primer nivel: aumentos de sueldo por méritos, aceptación o rechazo del grupo, ascenso y terminación.
- **Instrumentalidad.** La instrumentalidad es la percepción que un individuo tiene de que los resultados de primer nivel (desempeño) se asocian con los de segundo nivel (recompensas). La instrumentalidad puede ser negativa o positiva

dependiendo de la percepción que tenga el empleado de la asociación de los resultados de primer y segundo nivel.

- **Valencia.** La valencia alude a las preferencias de resultados según la percepción del individuo. Un resultado tiene una valencia positiva cuando el individuo lo prefiere, y una valencia negativa cuando el individuo no lo prefiere o lo evita. El concepto de valencia se aplica a los resultados de primero y segundo nivel.
- **Expectativa.** La expectativa es la idea del individuo respecto de la posibilidad subjetiva de que a un determinado comportamiento lo siga un resultado particular, y se concibe más fácilmente como un enunciado de probabilidad única. Es decir, se refiere a la probabilidad que uno percibe de que algo ocurre debido al comportamiento.

En el entorno laboral, los individuos tienen una expectativa de esfuerzo y desempeño. Esta expectativa representa la percepción que el individuo tiene de lo difícil que será lograr un determinado comportamiento (digamos, terminar un presupuesto a tiempo) y la probabilidad de lograrlo. También hay una expectativa de desempeño resultado. En la mente del individuo, cada comportamiento se asocia con resultados (recompensas o castigos) (Ivancevich, 2006).

3.3.3. Teoría del establecimiento de metas de Locke

Hay un interés considerable y creciente en aplicar el establecimiento de metas a los problemas y temas organizacionales desde que Locke presentó lo que se considera ahora un trabajo clásico en 1968. Una *meta* es el resultado que una persona, equipo o grupo trata de lograr mediante su comportamiento y acciones. Locke propuso que el **establecimiento de metas** es un proceso cognoscitivo de cierta utilidad práctica. A su parecer, las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes primarios del comportamiento. Locke empleó la noción de intenciones y metas conscientes para proponer y sustentar con investigaciones la tesis de que las metas más difíciles generan niveles mayores de desempeño, si el individuo acepta dichas metas (Ivancevich, 2006). La teoría del establecimiento de metas presupone que un

individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. El individuo 1 piensa que puede alcanzar la meta y 2 quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando esta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus de control interno y cuando las metas las establece el propio individuo en lugar de que otros se las asignen (Robbins, 2013).

Los atributos de la meta en los que hace hincapié Locke son su especificidad, su dificultad y su intensidad.

- La **especificidad de la meta** es el grado de precisión cuantitativa (claridad) de la meta.
- La **dificultad de la meta** es el grado de competencia o nivel de desempeño que se busca.
- La **intensidad de la meta** se refiere al proceso para establecer la meta o determinar cómo alcanzarla (Ivancevich, 2006).

El modelo de establecimiento de metas destaca que una meta sirve como motivador. Es importante que toda meta sea clara y significativa, y que represente un desafío. Cuando hay una relación entre metas y desempeño en el trabajo, actúan varios factores, como la capacidad, el compromiso y la retroalimentación. A medida que se logran las metas y se evalúa este desempeño, se distribuyen las recompensas. Si se prefieren las recompensas, como se expone en la teoría de las expectativas, los empleados tal vez se sientan satisfechos y motivados (Ivancevich, 2006).

En este sentido Locke (1984) tomando en cuenta que, evidentemente, los factores sociológicos y organizacionales contribuyen a la satisfacción en el trabajo es fundamental elaborar una lista y clasificar los factores que influyen en la satisfacción laboral:

Figura 2. Valores mayores del trabajo y formas de instituirlos.

Aspecto laboral	Valor en el trabajo	Valor o necesidad más amplio
Trabajo	Interés personal Importancia Posibilidad de aplicar las habilidades Responsabilidad Autonomía	Placer Crecimiento Autoestima Bienestar físico

	Variedad Logros Retroalimentación Claridad Armonía Participación Presión Prevención de fatiga	
Sueldo y prestaciones	Equidad y seguridad laboral	Justicia Satisfacción de necesidades Justicia Visibilidad Desarrollo Justicia Visibilidad
Promociones	Equidad	Ayuda a realizar el trabajo Contribuye a los valores extra laborales
Reconocimiento	Reconocimiento	Afecta la vida familiar Salud Bienestar
Condiciones laborales	Recursos Horas Trabajo en turnos Condiciones físicas seguras Privacidad Similitud	Permite la concentración Amistad Ayuda a hacer el trabajo
Compañeros de trabajo/subordinados	Competencia cooperación Respeto Confianza Comunicación bilateral	Autoestima
Administración/supervisión Sindicatos	Ofrecer los valores anteriores Sueldo	Autoestima

Fuente: Locke, 1984

3.3.4. Teoría de la equidad de Adams

Los individuos perciben lo que obtienen de sus puestos de trabajo (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con lo que aportan (esfuerzo, experiencia, educación y competencia) y, luego, comparan su índice resultado-inversión con los de otras personas que los rodean. Si percibimos que nuestro índice es igual al de los individuos con quienes nos comparamos, entonces sentimos que existe un estado de equidad: percibimos nuestra situación como justa y prevalece la justicia. Cuando observamos un índice desigual y nos consideramos mal recompensados, experimentamos tensión por la equidad, y eso causa enojo. Cuando nos consideramos recompensados en exceso, se genera culpa. Adams propuso que dicho estado negativo de tensión proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.

El referente que selecciona el empleado agrega complejidad a la teoría de la equidad. Existen cuatro comparaciones de referencia.

- **Yo-dentro.** Las experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de la organización donde labora actualmente.
- **Yo-afuera.** Las experiencias del individuo en una situación o puesto fuera de la organización donde trabajan actualmente.
- **Otro-dentro.** Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización donde labora el empleado.
- **Otro-fuera.** Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización donde trabaja el empleado.

La elección del referente se verá influida por la información que posea el trabajador acerca de si mismo, así como por su atractivo. Existen cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y escolaridad o profesionalismo (Robbins, 2013).

3.4 Medición de la satisfacción laboral

La Satisfacción Laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada. Según ello hablaremos de diferentes tipos de métodos. Casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo (Chiang et al., 2008).

Desde el que se conoce como el primer intento de Hoppock en 1935, se emplean diversos soportes:

- Autodescripciones verbales con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.
- Escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta.

- Sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.
- Entrevista; generalmente individual. En ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la Satisfacción Laboral a través de los incidentes críticos.

La técnica más común es el cuestionario generalmente voluntario y anónimo. Se suele distribuir entre los empleados de la planta o la oficina o enviarlo a su domicilio. La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.

La mayor parte de los instrumentos de medición de la Satisfacción Laboral que se utilizan en la actualidad, interrogan sobre algunas dimensiones que se pueden aislar del siguiente modo:

- El trabajo como tal (contenido, autonomía, interés, posibilidades de éxito).
- Relaciones humanas (estilo de mando; competencia y afabilidad de compañeros, jefes y subordinados).
- Organización del trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Salario y otros tipos de recompensa.
- Reconocimiento por el trabajo realizado.
- Condiciones de trabajo (tanto físicas como psíquicas).

Índice general de la Satisfacción Laboral de Brayfield A. Rothe H. (1951). Construyen y validan un índice cuantitativo de Satisfacción Laboral general. Se construye en 1945 con el método Thurstone para la elección consensuada de las 18 frases que se escogieron para demandar sobre la satisfacción en el trabajo, mediante cuestionario autoaplicado. Los reactivos que se referían a aspectos laborales específicos fueron eliminados, ya que se deseaba un factor aptitudinal general. Así, quedaron definitivamente frases como las siguientes:

- nº 0. Algunas condiciones relacionadas con mi puesto de trabajo podrían mejorar.
- nº 4. Considero mi trabajo bastante desagradable.
- nº 8. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.
- nº 13. Cada día de trabajo me parece interminable.

El encuestado deberá expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de cinco grados (totalmente de acuerdo; de acuerdo; dudoso; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo). Punt.máx.: 90; mínimo 18. Punto central con el dudoso: 54. Coef. confiabilidad 0,87. (Brayfield A. y Rothe H. 1951).

Índices descriptivos.

Parten del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo. Tratan de unas dimensiones de la satisfacción definidas a priori. Entre los más conocidos citamos alguno:

Índice descriptivo del trabajo - JDI - de Smith, Kendall y Hulin.

Se trata de un instrumento muy cuidadosamente desarrollado; El mejor y más utilizado en el mundo para comprobar la Satisfacción Laboral (Schneider y Dachier 1978). El J.D.I. contiene en 72 afirmaciones, 5 aspectos del trabajo; éste en sí mismo (18 reactivos); la remuneración (9 reactivos); los jefes y el estilo de mando (18 reactivos); los compañeros (18 reactivos) y las posibilidades de ascenso (9 reactivos). Para cada aspecto hay una lista de adjetivos o frases breves, sobre las que se demanda acuerdo o desacuerdo. Así, sobre el mando y su estilo, se pregunta: si solicita mis opiniones; si está bien informado; si alaba el trabajo bien hecho; si es testarudo; si se irrita con facilidad... y así hasta 18 cuestiones. En caso de duda, es factible elegir el signo "?". Cada afirmación positiva puntúa como 3, la indecisión como 1 y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria, no se puntúa. La suma de los puntos correspondientes cada escala refleja un valor medido del nivel de la SL con cada aspecto específico del trabajo. Cada afirmación positiva puntúa como 3, la indecisión como 1 y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria, no se puntúa. La suma de los puntos correspondientes a cada escala refleja un valor medido del nivel de la SL con cada aspecto específico del trabajo.

Existe traducción al castellano de Diorki (1985) y de López Mena (1985); presentando ésta última un amplio análisis sobre la prueba que incluye baremos para población trabajadora española. Sobre metodologías diferentes se han elaborado muchos instrumentos para la medida de la Satisfacción Laboral, tales como el *SRA-Employee Inventory (Science Research Associates 1952* o la *General Motors Faces Scale de Junin (1955)*. En la nota técnica nº 213 Satisfacción laboral: encuesta de evaluación se hace descripción amplia de un método eminentemente directo, inspirado en Crozier Lucas, que cuestiona clara y abiertamente por el grado de satisfacción que se siente con el propio trabajo, con el salario percibido.

Cuestionarios publicados en castellano para evaluar la satisfacción laboral, sólo se conocen traducciones y adaptaciones cuestionarios para evaluar la satisfacción laboral, la mayoría incluidas en tratados de organización. Algunas de ellas aportan baremaciones sobre poblaciones españolas, aunque en la mayoría de los casos son muestras reducidas y concretas. Citamos las siguientes:

- A., L. M. (197). Elaboración de un índice de satisfacción en la empresa. *Boletín de sociología de empresas*, 9-12.
- Baglietto, S. (No. 10 de Vol. 4 de 1988). Satisfacción en el trabajo en la escala administrativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, págs. 50-62.
- J., C. (1980). *Ejercicio Practico del curso de Psicología de la Prevención*. Cantabria: Edic. Offset.
- Kormak, A. (1978). Psicología de la industria y de las organizaciones. *Journal of Appl*, 307.
- Melia, J. I. (No. 11 de Vol. 4 de 1989). El Cuestionario de Satisfacción S 10/12 estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.*, pág. 62.
- Redondo, P. y. (1983). *Análisis y validación de la teoría de Hezberg en dos muestras de trabajadores españoles*. España: Informes de Psicología 2.
- Weinert, A. B. (1962). Manual de Psicología de la organización. *Journal of App*, 46.

Algunos de los instrumentos para medir la satisfacción laboral según Muchinsky (2007) son:

- Cuestionario de satisfacción de Minnesota. Al igual que el indicador laboral descriptivo, este cuestionario mide la satisfacción por medio de aspectos o facetas de un trabajo determinado. Se incluyen veinte aspectos entre los cuales se pueden destacar: la creatividad, independencia, las relaciones de supervisión humana, supervisión técnica y las condiciones laborales. Cada aspecto contiene cinco reactivos y las respuestas oscilan en una escala de cinco puntos, donde muy satisfecho equivale 5 y muy insatisfecho equivale a 1.
- Escala de la cara. Esta escala está compuesta de reactivos únicos. Mide la satisfacción global, y los puntos de la escala son rostros humanos. Este instrumento es de fácil aplicación y al no utilizar palabras hay menos ambigüedad en las respuestas. La persona debe escoger solamente la cara que refleja cómo se siente en el trabajo en general.
- Cuestionario de satisfacción laboral. Este instrumento fue creado para medir multifactorialmente la satisfacción laboral. Consta de 23 reactivos y mide en cinco factores la satisfacción en relación a: la satisfacción intrínseca, el ámbito físico, la supervisión, las prestaciones en materia de formación y promoción.
- Escala SAT. Este instrumento está compuesto por 41 reactivos, diseñado como afirmaciones referidas a realidades particulares de la empresa. El examinado debe responder expresando su grado de satisfacción o insatisfacción mediante una escala tipo Likert, con los valores entre uno y cuatro, correspondientes a los conceptos totalmente descontento y totalmente satisfecho. Este instrumento está diseñado para evaluar la satisfacción con respecto a: los jefes, el trabajo, el ambiente físico, la imagen de la empresa, los compañeros, el estado de herramientas y equipos.

Por medio de evaluaciones satisfacción a los empleados, se procura conocer que logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la constituyen.

La información que se obtiene, permite planear objetivos concretos, referentes al grado de satisfacción laboral del personal, y desarrollar las acciones necesarias para lograrlos.

3.5 Efectos de la satisfacción laboral en las organizaciones

Un estudio reciente de 2,178 unidades de negocios sugirió que las actitudes hacia el trabajo, medidas en cierto momento, predijeron el desempeño financiero que tendría la organización aproximadamente seis meses después. Los autores de este estudio descubrieron dos explicaciones: los empleados satisfechos no suelen renunciar y fomentan una mayor lealtad en los clientes. Una baja rotación de personal y una alta lealtad de los clientes ayudan a que las organizaciones sean más redituables. Los autores del estudio concluyen que mejorar las percepciones laborales de los trabajadores puede aumentar la competitividad del negocio, al tener un impacto positivo en el bienestar de sus empleados (Basado en anónimo, citado en Robbins, 2013).

Un modelo teórico (el esquema de salida-voz-lealtad-negligencia) es útil para entender las consecuencias de la insatisfacción.

- Salida. La respuesta de salida dirige el comportamiento hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renunciar.
- Voz. La respuesta de voz implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad. La respuesta de lealtad implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejoren, incluso hablando a favor de la organización frente a críticas externas, con la confianza de que la gerencia está haciendo las cosas correctas.
- Negligencia. La respuesta negligente implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

3.6 Estudios sobre clima organizacional y satisfacción laboral

Si bien hemos estudiado cada variable por separado, muchas investigaciones comprueban que éstas se encuentran fuertemente relacionadas. Así Vollner (1962,1963, citado en Ivancevich, 2006) demostró que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de los investigadores científicos tienen un efecto sobre su satisfacción y su productividad. La satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional.

Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización;
- La cohesión del grupo de trabajo;
- El grado de implicación en la tarea y
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Algo que es importante resaltar en esta relación entre clima y satisfacción es que el impacto del clima sobre la satisfacción varía con las dimensiones del clima y el tipo de satisfacción observada (Ivancevich 2006).

A pesar de la relación entre clima y satisfacción, también es importante hablar de las diferencias entre ambos conceptos. De acuerdo con Ivancevich (2006) es posible hacer una distinción muy clara entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. El clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual. La distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción se resume en tres niveles:

- **El nivel de la abstracción utilizada.** El clima organizacional se basa sobre macropercepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre micropercepciones.

- **El nivel afectivo implicado.** La medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.
- **El nivel de análisis implicado.** En el clima organizacional, es la organización, en tanto que entidad, la que constituye la unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

Actualmente existen un gran número de investigaciones que comprueban la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. La continua investigación nos permite no sólo conocer y analizar la relación clima – satisfacción, también nos proporciona información sobre la dirección en la que se da ésta relación, es decir, comprender cuál de las dos variables tiene influencia sobre la otra o si ésta relación se da de manera recíproca.

A continuación en la Figura 3 se presentan algunas investigaciones que analizan la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral.

Figura 3. Estudios sobre la relación entre clima y satisfacción Laboral.

Año	Autor	Resultados
1969	Friedlander y Margulies	El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según sea el tipo de clima y el tipo de satisfacción.
1974	Hellriegel y Slocum	Fuertes correlaciones entre el clima y la satisfacción laboral. La satisfacción varía en consonancia con las percepciones que el individuo tiene del clima. Consideran prematuro afirmar si la satisfacción afecta al clima o éste a la satisfacción, si bien parece que la dirección de la causalidad es mayor del clima a la satisfacción.
1975	Downey, Hellriegel y Slocum	Los resultados de este estudio ofrecen evidencia empírica de que algunas dimensiones de clima influyen sobre diversas facetas de la satisfacción laboral.
1988	Jakofsky y Slocum	Los resultados ponen de manifiesto la existencia de correlaciones significativas de las percepciones individuales de las dimensiones del clima con dimensiones de satisfacción laboral.
1991	Peiró, Gonzalez-Roma y Ramos	Los resultados obtenidos muestran relaciones significativas y positivas con la satisfacción laboral.
1993	Ostroff	Nueve dimensiones de clima laboral muestran una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción.

Año	Autor	Resultados
1993	Schratz	Los resultados indican nueve dimensiones de clima que sirven como predictores de la satisfacción.
1996	Gunter y Furnham	Los resultados mostraron que nueve dimensiones de clima laboral surgieron como predictores significativos de satisfacción laboral.
1996	González- Roma, Peiró, Lloret y Mañas.	Las dimensiones de clima de “orientación a metas” y de “apoyo” presentaron efectos positivos estadísticamente significativos sobre la satisfacción. Asimismo, las dimensiones de satisfacción no presentan efectos diferidos sobre alguna de las dimensiones de clima consideradas. Estos resultados cuestionan la hipotética relación recíproca entre clima y satisfacción, e indican que esa relación es de carácter unidireccional.
1997	Subirats. González-Roma, Peiró y Mañas	Se observó que tras controlar el efecto de las correspondientes percepciones individuales de clima, el clima agregado de apoyo y de metas, presentaron un efecto positivo sobre la satisfacción. El impacto estimado del componente agregado fue sólo ligeramente inferior a la estimación del impacto del componente individual (clima psicológico).
1998	Mañas	Las percepciones individuales de clima presentaban influencias diferidas sobre distintas dimensiones de la satisfacción laboral. El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.
1998	Owen y Campbell	El análisis de los resultados revela que la satisfacción laboral tiene una relación significativa con cuatro de las seis dimensiones de clima estudiadas.

Fuente: Chiang, et al. (2010).

Capítulo 4. Método

En este apartado tiene como finalidad explicar la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación.

4.1 Planteamiento y Justificación del problema

La presente investigación tuvo como propósito describir la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, conocimiento que puede contribuir no sólo a la comprensión del fenómeno sino al mejoramiento de las condiciones de trabajo que influyan positivamente en la satisfacción laboral. Siendo nuestro objetivo mejorar el clima organizacional en las empresas ya que esto da lugar al aumento de producción, mejor desempeño, compromiso con la empresa y una mejor calidad de vida del personal dentro de la empresa.

4.2 Preguntas de investigación

- ¿Qué relación existe ente las variables clima organizacional y satisfacción laboral?
- ¿Qué relación existe entre la variable clima organizacional y las variables sociodemográficas?
- ¿Qué relación existe entre la variable satisfacción laboral y las variables sociodemográficas?

4.3 Objetivo de la investigación

- Conocer y describir la relación que existe entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral.
- Determinar la relación que existe entre la variable clima organizacional y las variables sociodemográficas.
- Determinar la relación que existe entre la variable satisfacción laboral y las variables sociodemográficas.

4.4 Hipótesis

Ho₁: No existe relación significativa entre la variable clima organizacional y la variable de satisfacción laboral.

HA₁: Sí existe relación significativa entre la variable clima organizacional y la variable de satisfacción laboral.

Ho₂: No existe relación significativa entre la variable clima organizacional y las variables sociodemográficas.

HA₂: Sí existe relación significativa entre la variable clima organizacional y las variables sociodemográficas.

Ho₃: No existe relación significativa entre la variable satisfacción laboral y las variables sociodemográficas.

HA₃: Sí existe relación significativa entre la variable satisfacción laboral y las variables sociodemográficas.

Ho₄: No existe efecto de la variable clima organizacional en la variable satisfacción laboral.

HA₄: Sí existe efecto de la variable clima organizacional en la variable satisfacción laboral.

4.5 Tipo y diseño de la investigación

Para esta investigación se eligió un estudio de tipo descriptivo y correlacional con el que se pretendió establecer una asociación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, así como entre clima organizacional y las variables demográficas y satisfacción laboral y las variables demográficas.

4.6 Variables

A continuación se describen y profundizan en las variables tomadas en cuenta en la investigación. Comenzando por su definición conceptual, así como especificando cual

es la variable dependiente y la variable independiente y analizando la definición operacional de cada una de las variables utilizadas en la investigación.

Posteriormente se explica brevemente las características de los instrumentos de medición utilizados para la investigación.

4.6.1 Definición Conceptual

- Variable Dependiente

Satisfacción laboral: Schultz (1993) señala que en la satisfacción laboral influyen los diversos aspectos que componen un empleo, tales como el salario, la naturaleza de la tarea desempeñada, los compañeros, etc. Pero además de estos, en la percepción que se tenga del trabajo, intervienen otros factores ajenos a la atmósfera laboral, ellos son la edad, la antigüedad, la familia, la posición socioeconómica y las restantes características individuales del empleado y de los grupos al que pertenece.

- Variable Independiente

Clima Organizacional: Quintero, Africano y Faría (2008), infieren que el clima laboral se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

- Variables Sociodemográficas

Las variables sociodemográficas tomadas en cuenta para esta investigación son: sexo, edad, estado civil, escolaridad, antigüedad en el puesto, sueldo y tipo de contrato.

4.6.2 Definición operacional

- **Clima organizacional**
Puntaje obtenido de la respuesta a los reactivos de la Escala de Clima Organizacional de Gómez y Vicario (2008).
- **Satisfacción laboral**
Puntaje obtenido de la respuesta a los reactivos del cuestionario I Escala de Satisfacción Laboral de García y García B. (1985).
- **Variables sociodemográficas**
Puntaje obtenido de la respuesta a las preguntas que miden cada una de las variables sociodemográficas.

4.7 Instrumentos de medición

Para medir la variable clima organizacional se utilizó la Escala Multidimensional de Clima Organizacional de Gómez y Vicario (2008), consta de 29 reactivos tipo Likert con cinco opciones de respuesta: 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre; para la definición conceptual de los factores de esta escala.

Figura 4. Definición conceptual de los factores de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) (Gómez y Vicario, 2008)

Nivel de Clima Organizacional	Factores de Clima Organizacional	Definición
Sistema Individual	F1 Satisfacción de los trabajadores	Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si estos se sienten satisfechos con el logro de metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción para el trabajo.

Nivel de Clima Organizacional	Factores de Clima Organizacional	Definición
Sistema interpersonal	F2 Autonomía en el trabajo	Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.
	F3 Relaciones sociales entre los miembros de la organización	Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmosfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.
Sistema organizacional	F4 Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.
	F5 Consideración de los directivos	Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica respeto y amabilidad con los subordinados y les brinda el trato más humano posible.
	F6 Beneficios y recompensas	Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo.
	F7 Motivación y Esfuerzo	Grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores trabajen intensamente. Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, se siente comprometido con su trabajo y se

Nivel de Clima Organizacional	Factores de Clima Organizacional	Definición
	F8 Liderazgo de superiores	preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo. Grado en que los trabajadores perciben un manejo inteligente, respetable y alentador por parte de sus superiores, la forma en como la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Nota: Patlán y Flores (2013)

La satisfacción laboral se midió utilizando el cuestionario Escala de Satisfacción Laboral de García y García B. (1985). Consta de 26 reactivos tipo Likert con cinco opciones de respuesta, que van de totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5). El cuestionario tiene una consistencia interna adecuada ($\alpha = .965$) y está conformado por cinco factores: F1 Relación con el jefe, F2 Promociones, F3 relación con los compañeros de trabajo, F4 Trabajo en sí mismo y F5 Salario y prestaciones.

4.8 Población y muestra

La presente investigación se llevó a cabo en la unidad de policía metropolitana “Fuerza de tarea” perteneciente a la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, de la cual se tomó una muestra de 206 empleados. El único criterio que se utilizó para incluirlos en la muestra consistió en que fueran empleados de la institución y su disponibilidad para contestar los cuestionarios.

4.9 Contexto y escenario

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en las instalaciones del Agrupamiento Fuerza de Tarea. Se tomó en cuenta que la actividad no interrumpiera sus labores por lo que se hizo la aplicación en su tiempo libre.

4.10 Procedimiento

Se pidió la autorización del agrupamiento para la aplicación de ambas pruebas de manera individual. Posteriormente se solicitó a cada participante que contestara ambos cuestionarios de manera voluntaria. Una vez contestadas las pruebas se llevó a cabo la captura de datos. Los datos fueron analizados mediante el paquete estadístico SPSS versión 15 para obtener correlaciones entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Para finalizar se realizó la interpretación de los resultados obtenidos, para así llegar a la conclusión y recomendaciones.

4.11 Análisis de datos

Para el análisis estadístico de esta investigación se empleó el paquete estadístico SPSS versión 15 y se realizaron los siguientes análisis estadísticos:

- Se llevó a cabo el análisis de confiabilidad mediante el Alpha de Cronbach para saber la confiabilidad de las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral.
- Se empleó la correlación de Pearson para medir el grado de relación existente entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral.
- El análisis mediante la T-Student nos permitió conocer la distribución de la media de los grupos para la variable sexo en ambas variables clima organizacional y satisfacción laboral.
- Posteriormente se realizó un análisis de varianza ANOVA a fin de conocer las diferencias que existen entre las medias de los grupos en las variables edad, escolaridad, sueldo, antigüedad y tipo de contrato en ambas variables clima organizacional y satisfacción laboral.

- Se empleó la correlación de Pearson para medir el grado de relación existente entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral con las variables sociodemográficas edad, antigüedad en el puesto y sueldo mensual.
- Por último se analizó mediante la T-Student para conocer la distribución de la media de los grupos para la variable estado civil en ambas variables clima organizacional y satisfacción laboral.

Capítulo 5. Resultados

En el siguiente apartado se presentan los resultados de la investigación. En primer lugar se desglosan las características de las variables sociodemográficas que conforman la muestra. En segundo lugar se presentan los resultados del análisis de confiabilidad de la escala de medición.

Por último se muestran los resultados obtenidos de la relación entre clima organizacional y las variables sociodemográficas.

5.1 Características de la muestra

Las variables sociodemográficas analizadas fueron edad, sexo, estado civil, antigüedad en el puesto, sueldo, escolaridad y tipo de contrato.

Edad

En la variable de edad la muestra está conformada por 206 empleados donde el mayor porcentaje se ubica en el rango de 30 a 39 años con un porcentaje de 39.8% seguido del rango de 20 a 29 años con un porcentaje de 35.9% y por último el rango de 40 años en adelante con el menor porcentaje de 24.3% como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Distribución de la muestra con la variable edad.

Rango de edad de los participantes	Muestra	Porcentaje
	n	%
20 a 29años	74	35.90%
30 a 39 años	82	39.80%
40 años en adelante	50	24.30%
Total	206	100%

Sexo

En la variable de sexo la muestra está constituida por 206 empleados mayormente hombres con un 68.4%, el resto está formado por mujeres con un 31.6%.

Tabla 2. Distribución de la muestra con la variable sexo.

Sexo de los participantes	Muestra	Porcentaje
	n	%
Hombres	141	68.4%
Mujeres	65	31.6%
Total	206	100%

Estado civil

En la variable de estado civil la muestra está constituida por 206 empleados donde la mayoría son casados con un 48%, seguido de solteros con un 43.2%, y en menor porcentaje unión libre con 6.8% y divorciado con un 2%. Los resultados se muestran concentrados en la siguiente tabla.

Tabla 3. Distribución de la muestra con la variable estado civil.

Estado civil de los participantes	Muestra	Porcentaje
	n	%
Con pareja	94	45.6
Sin pareja	112	54.4
Total	206	100%

Antigüedad en el puesto

En la variable antigüedad la muestra se conforma de 206 empleados, concentrados en su mayoría en el rango de 2 a 5 años con 29.6% seguido de 6 a 10 años y de 11 a 20 años con el mismo porcentaje 27.7%, con menor porcentaje está de 0 a 1 año con 7.8% y por último de 20 años en adelante con 7.2%.

Tabla 4. Distribución de la muestra con la variable antigüedad en el puesto.

Antigüedad en el puesto de los participantes	Muestra	Porcentaje
	n	%
De 0 a 1 año	16	7.8 %
De 2 años a 5 años	61	29.6%
De 6 años a 10 años	57	27.7%
De 11 años a 20 años	57	27.7%
Más de 20 años	15	7.2%
Total	206	100%

Sueldo mensual

En la variable sueldo mensual la muestra está concentrada en su mayoría en el rango de \$10,000 a \$19,999 con un 44.4%, seguida del rango \$7,000 a \$9,000 con un 27.3%, posteriormente el rango \$4,000 a \$6,999 con 17.7%, empleados que ganan más de 20,000 representan el 7.1% y por último \$1,000 a \$3,999 con 2.5% del total de la muestra.

Tabla 5. Distribución de la muestra con la variable sueldo mensual.

Sueldo mensual de los participantes	Muestra	Porcentaje
	n	%
\$1,000 a \$3,999	5	2.5%
\$4,000 a \$6,999	35	17.7%
\$7,000 a \$9,999	54	27.3%
\$10,000 a \$19,999	88	44.4%
Más de \$20,000	16	7.1%
Total	198	100%

Escolaridad

En la variable sociodemográfica de escolaridad la muestra se concentra en el nivel bachillerato con un 46.6%, seguido del nivel de carrera técnica con un 36.9% en menor cantidad se encuentra el nivel secundaria con 11.7%, seguido de una Licenciatura o Posgrado con 4.9% como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 6. Distribución de la muestra con la variable escolaridad.

Escolaridad de los participantes	Muestra	Porcentaje
	n	%
Secundaria	24	11.7 %
Bachillerato	96	46.6%
Carrera técnica	76	36.9%
Licenciatura y Posgrado	10	4.9%
Total	206	100%

Tipo de contrato

La última variable sociodemográfica está conformada por 206 empleados de los cuales en su mayoría cuentan con un contrato colectivo, es decir el 71.8%, el resto de la

muestra se distribuye en contrato de confianza con un 14.1%, seguido de contrato por proyecto con un 10.2% y por último contrato base con un 3.9%.

Tabla 7. Distribución de la muestra con la variable tipo de contrato.

Tipo de contrato de los participantes	Muestra	Porcentaje
	n	%
Colectivo	148	71.8%
Confianza	29	14.1%
Base	8	3.9%
Proyecto	21	10.2%
Total	206	100%

5.2 Confiabilidad de las escalas de medición

Se estimó el Alpha de Cronbach con la finalidad de analizar en índice de confiabilidad de las escalas de Clima organizacional y Satisfacción laboral utilizadas para la investigación.

Confiabilidad de la escala clima organizacional

En la prueba de clima organizacional el alpha de cronbach arrojó un resultado final de confiabilidad de .943 ya eliminados los 4 reactivos que disminuían el puntaje de confiabilidad. El puntaje más bajo lo obtuvo el factor F4 Unión y apoyo entre compañeros con .692 y el puntaje más alto lo obtuvo el factor F6 Beneficios y recompensas con un .847. Todo esto se puede ver resumido en la siguiente tabla.

Tabla 8. Confiabilidad de la escala clima organizacional.

Factores de clima organizacional	Reactivos	Reactivos eliminados	Alpha de Cronbach
Sistema individual			
F1 Satisfacción con el trabajo	4	-14	.768
F2 Autonomía en el trabajo	3		.816
Sistema interpersonal			
F3 Relaciones sociales	3		.762
F4 Unión y apoyo entre compañeros	4		.692

Sistema organizacional			
F5 Consideración de directivos	5	-29 , -15	.815
F6 Beneficios y recompensas	4		.847
F7 Motivación y esfuerzo	3		.797
F8 Liderazgo de directivos	3	-19	.789
Global	29	4	.943

Confiabilidad de la escala satisfacción laboral

Los resultados del Alpha de Cronbach en la escala de satisfacción laboral arrojan un resultado final de confiabilidad de .917 ya eliminados los 7 reactivos que disminuían el puntaje de confiabilidad.

El puntaje más bajo lo obtuvo el factor F5 salario y prestaciones con un puntaje de .697 y el puntaje más alto lo obtuvo el factor F1 relación con el jefe, con un puntaje de .925. Todo esto se puede ver resumido en la siguiente tabla.

Tabla 9. Confiabilidad de la escala satisfacción laboral.

Factores satisfacción laboral	Reactivos	Reactivos eliminados	Alpha de Cronbach
F1 Relación con el jefe	7		.925
F2 Promociones	4		.849
F3 Relación con los compañeros de trabajo	7	-13, -26, -6	.712
F4 Trabajo en sí mismo	6	-19, -12	.799
F5 Salario y prestaciones	2	5, 11	.697
Global	26	7	.917

5.3 Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Se realizó una Correlación de Pearson para encontrar la relación estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral teniendo como resultado la siguiente tabla:

Tabla 10. Relación ente Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Clima Organizacional	Satisfacción Laboral			
	F1 Relación con el Jefe	F2 Promociones	F3 Relación con los compañeros	F4 Trabajo en sí mismo
Sistema individual				
F1 Satisfacción en el trabajo	0.073	0.128	.168*	0.023
F2 Autonomía en el trabajo	.330**	.255**	.182**	.154*
Sistema interpersonal				
F3 Relaciones sociales	0.116	0.121	.203**	0.114
F4 Unión y apoyo entre compañeros	0.106	.234**	.240**	0.106
Sistema Organizacional				
F5 Consideración de directivos	.314**	.285**	.174*	0.074
F6 Beneficios y Recompensas	.219**	.288**	.217**	.167*
F7 Motivación y esfuerzo	0.068	0.131	0.111	0.066
F8 Liderazgo de directivos	.303**	.225**	.188**	0.076

Nota. * $P \leq .05$; ** $P \leq .01$.

La tabla muestra correlación estadísticamente significativa entre los factores de la variable clima organizacional con los factores de la variable satisfacción laboral de la siguiente manera en: F1 Satisfacción en el trabajo (clima organizacional) y F3 Relación con los compañeros ($r = .168$, $p \leq .05$).

En el caso de F2 Autonomía en el trabajo tiene correlación estadísticamente significativa con los cuatro factores evaluados en la satisfacción laboral con F1 Relación con el jefe ($r=.330$, $p \leq .01$), con F2 Promociones ($r=.255$, $p \leq .01$), en F3 Relación con los compañeros ($r=.182$, $p \leq .01$) y por último en F4 Trabajo en sí mismo ($r=.154$, $p \leq .05$).

F3 Relaciones sociales de clima organizacional tiene correlación estadísticamente significativa con F3 Relación con los compañeros de trabajo ($r=.203$, $p \leq .01$).

Para el F4 Unión y apoyo entre compañeros de trabajo se encuentra relación estadísticamente significativa con F2 Promociones ($r=.234$, $p \leq .01$) y con F3 Relación con los compañeros de trabajo ($r=.240$, $p \leq .01$).

El F5 Consideración de directivos tiene relación estadísticamente significativa con F1 Relación con el jefe ($r=.314$, $p\leq.01$), asimismo con F2 Promociones ($r=.285$, $p\leq.01$) y con F3 Relación con los compañeros de trabajo ($r=.174$, $p\leq.05$).

El F6 Beneficios y recompensas (clima organizacional) tiene relación estadísticamente significativa con todos los factores de satisfacción laboral con F1 Relación con el jefe ($r=.219$, $p\leq.01$), con F2 Promociones ($r=.288$, $p\leq.01$), con F3 Relación con los compañeros de trabajo ($r=.217$, $p\leq.01$) y con F4 Trabajo en sí mismo ($r=.167$, $p\leq.05$).

El F7 Motivación y esfuerzo no tiene ninguna correlación estadísticamente significativa con la satisfacción laboral.

Y por último el F8 Liderazgo de directivos presenta correlación estadísticamente significativa con el F1 Relación con el jefe ($r=.303$, $p\leq.01$), con F2 Promociones ($r=.225$, $p\leq.01$) y con F3 Relación con los compañeros de trabajo ($r=.188$, $p\leq.01$).

De acuerdo con el análisis realizado se concluye que la percepción del clima organizacional dentro de la organización está asociado significativamente con la satisfacción laboral, es decir que los trabajadores que perciben un óptimo clima organizacional se encuentran satisfechos con su trabajo y llevan buenas relaciones con su jefe y sus compañeros de trabajo.

5.4 Relación entre Clima Organizacional y las variables sociodemográficas

5.4.1 Clima Organizacional y edad

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson para conocer la relación entre los factores de la variable clima organizacional y la edad de los participantes.

Tabla 11. Coeficiente de Correlación de Pearson para los Factores de Clima Organizacional y la variable edad.

Clima Organizacional				
Variable sociodemográfica	Sistema individual		Sistema interpersonal	
	F1 Satisfacción con el trabajo	F2 Autonomía en el trabajo	F3 Relaciones Sociales	F4 Unión y apoyo entre compañeros
Edad	-0.024	-0.134	-0.038	0.045

Sistema organizacional				
Variable sociodemográfica	F5 Consideración de directivos	F6 Beneficios y recompensas	F7 Motivación y esfuerzos	F8 Liderazgo de directivos
	Edad	-0.135	-0.081	0.026

El análisis de correlación muestra que no existe relación estadísticamente significativa entre la variable edad y los factores de la variable clima organizacional. Por lo que podemos decir que la edad es una variable que no está asociada al clima organizacional en esta empresa.

5.4.2 Clima Organizacional y sexo

El análisis T-Student se realizó para identificar la relación estadísticamente significativa entre los factores de la variable Clima organizacional y la variable sexo; arroja los siguientes resultados:

Tabla 12. Relación entre los factores de la variable clima organizacional y la variable sexo.

Clima Organizacional	Variable sociodemográfica					
	Sexo	N	Media	Desviación Estándar	t	p
Sistema individual						
F1 Satisfacción con el trabajo	Hombre	141	3.5	0.73	-1.506	0.13
	Mujer	65	3.78	0.62		
F2 Autonomía en el trabajo	Hombre	141	3.11	0.91	-2.001	0.05
	Mujer	65	3.39	0.98		
Sistema interpersonal						
F3 Relaciones Sociales	Hombre	141	3.57	0.72	-1.742	0.08
	Mujer	65	3.76	0.76		
F4 Unión y apoyo entre compañeros	Hombre	141	3.61	0.7	-1.478	0.14
	Mujer	65	3.77	0.73		
Sistema organizacional						
F5 Consideración de directivos	Hombre	141	3.39	0.91	-3.622	0
	Mujer	65	3.88	0.85		
F6 Beneficios y recompensas	Hombre	141	3.05	0.87	-2.329	0.02
	Mujer	65	3.35	0.88		
F7 Motivación y esfuerzos	Hombre	141	3.68	0.73	-1.05	0.27

	Mujer	65	3.8	0.68		
F8 Liderazgo de directivos	Hombre	141	3.21	1.02	-3.817	0
	Mujer	65	3.78	0.9		

De acuerdo a los resultados reportados en la tabla los factores del clima organizacional que tienen relación estadísticamente significativa con la variable sexo son los siguientes; el F1 Satisfacción con el trabajo ($t=-1.506$; $p=.013$), el F2 Autonomía en el trabajo ($t=-2.001$; $p=.05$), el F3 Relaciones sociales ($t=-1.742$; $p=.08$), el F4 Unión y apoyo entre compañeros ($t=-1.478$; $p=.014$); el F6 Beneficios y recompensas muestra ($t=-2.329$; $p=.02$), el F7 Motivación y esfuerzo ($t=-1.05$; $p=.027$).

Teniendo en contra parte el F5 Consideración de los directivos ($t=-3.62$, $p=0$) y el F8 Liderazgo de directivos ($t=-3.817$; $p=0$), factores de clima organizacional que no cuentan con relación estadísticamente significativa con la variable sexo.

5.4.3 Clima Organizacional y estado civil

El análisis de la prueba T-Student se realizó para identificar la relación estadísticamente significativa entre los factores de la variable Clima organizacional y la variable estado civil; dicha prueba muestra los siguientes resultados:

Tabla 13. Relación entre los factores de la variable clima organizacional y la variable estado civil.

Clima Organizacional	Variable sociodemográfica					
	Estado civil	N	Media	Desviación Estándar	t	p
Sistema individual						
F1 Satisfacción con el trabajo	Con Pareja	94	3.53	0.77	1.154	0.25
	Sin Pareja	112	3.64	0.64		
F2 Autonomía en el trabajo	Con Pareja	94	3.08	0.98	1.586	0.21
	Sin Pareja	112	3.29	0.9		
Sistema interpersonal						
F3 Relaciones Sociales	Con Pareja	94	3.5	0.75	2.257	0.23
	Sin Pareja	112	3.73	0.71		
F4 Unión y apoyo entre compañeros	Con Pareja	94	3.6	0.71	1.178	0.12
	Sin Pareja	112	3.71	0.71		
Sistema organizacional						
F5 Consideración de directivos	Con Pareja	94	3.37	0.93	2.489	0.32
	Sin Pareja	112	3.69	0.89		
F6 Beneficios y recompensas	Con Pareja	94	3.06	0.88	1.211	-0.15
	Sin Pareja	112	3.21	0.88		

F7 Motivación y esfuerzos	Con Pareja	94	3.64	0.75	1.488	0.15
	Sin Pareja	112	3.79	0.68		
F8 Liderazgo de directivos	Con Pareja	94	3.27	1.07	1.642	0.23
	Sin Pareja	112	3.5	0.96		

La tabla 13 muestra la relación estadísticamente significativa entre la variable estado civil y los factores de la variable clima organizacional, se encontró que los factores de clima organizacional relacionados estadísticamente significativa son: el F1 Satisfacción con el trabajo ($t=-1.154$; $p=.25$), el F2 Autonomía en el trabajo ($t=-1.586$; $p=.21$), el F3 Relaciones sociales ($t=-2.257$; $p=.23$), el F4 Unión y apoyo entre compañeros ($t= -1.178$; $p=.12$), el F5 Consideración de directivos ($t=-2.489$; $p=.32$), el F7 Motivación y esfuerzo ($t= -1.488$; $p=.15$) y el F8 Liderazgo de directivos ($t= -1.642$; $p=.23$).

Teniendo también en cuenta que el F6 Beneficios y recompensas ($t=-1.211$; $p= .15$), muestra una relación estadísticamente significativa negativa.

5.4.4 Clima Organizacional y antigüedad en el puesto

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson para conocer la relación estadísticamente significativa entre los factores de la variable clima organizacional y la antigüedad de los participantes en su empleo actual.

Tabla 14. Coeficiente de correlación de Pearson entre los factores de la variable clima organizacional y la variable antigüedad en el puesto.

Clima Organizacional				
Variable sociodemográfica	Sistema individual		Sistema interpersonal	
	F1 Satisfacción con el trabajo	F2 Autonomía en el trabajo	F3 Relaciones Sociales	F4 Unión y apoyo entre compañeros
Antigüedad en el puesto	-0.098	-.165(**)	-0.036	-0.001

Clima Organizacional				
Variable sociodemográfica	Sistema organizacional			
	F5 Consideración de directivos	F6 Beneficios y recompensas	F7 Motivación y esfuerzos	F8 Liderazgo de directivos
Antigüedad en el puesto	-.195(**)	-0.106	-0.036	-.206(**)

Nota. * $P \leq .05$; ** $P \leq .01$.

La tabla 14 muestra relación estadísticamente significativa entre la variable antigüedad en el puesto y 3 factores de la variable clima organizacional, dichos factores son los siguientes: el F2 Autonomía en el trabajo ($r = -.165, p \leq .01$), el F5 Consideración de directivos ($r = -.195, p \leq .01$) y el F8 Liderazgo de directivos ($r = -.206, p \leq .01$).

Mientras que para los factores F1 Satisfacción con el trabajo, F3 Relaciones sociales, F4 Unión y apoyo entre compañeros, F6 Beneficios y recompensas y F7 Motivación y esfuerzos según el análisis no tiene relación estadísticamente significativa; lo cual indica que la variable antigüedad al tener relación con el clima organizacional en por lo menos 3 factores, siendo constante la importancia de la relación con los directivos y la forma en la que los trabajadores la perciben.

5.4.5 Clima Organizacional y sueldo mensual

Se realizó el análisis del coeficiente de correlación de Pearson para conocer la relación entre los factores de la variable clima organizacional y el sueldo mensual de los participantes.

Tabla 15. Correlación de Pearson entre los factores de la variable clima organizacional y la variable sueldo mensual.

Clima Organizacional				
Variable sociodemográfica	Sistema individual		Sistema interpersonal	
	F1 Satisfacción con el trabajo	F2 Autonomía en el trabajo	F3 Relaciones Sociales	F4 Unión y apoyo entre compañeros
Sueldo mensual	-0.096	0.032	-0.113	-0.015

Clima Organizacional				
Variable sociodemográfica	Sistema organizacional			
	F5 Consideración de directivos	F6 Beneficios y recompensas	F7 Motivación y esfuerzos	F8 Liderazgo de directivos
Sueldo mensual	0.056	-0.085	-0.093	0.001

Nota. * $P \leq .05$; ** $P \leq .01$.

En esta tabla los coeficientes de correlación de Pearson no muestran correlación estadísticamente significativa entre la variable clima organizacional y la variable sueldo mensual de los participantes; lo cual indica que el sueldo mensual no es un factor que se asocie con el clima organizacional en esta empresa.

5.4.6 Clima Organizacional y escolaridad

Se realizó el análisis de varianza ANOVA para identificar la relación estadísticamente significativa entre los factores de la variable clima organizacional y la variable escolaridad; los resultados que arroja son los siguientes:

Tabla 16. Relación entre los factores de la variable clima organizacional y la variable escolaridad: Resultados del Análisis de varianza ANOVA.

Clima Organizacional		Variable sociodemográfica			
Sistema individual	Escolaridad	N	Media	f	p
F1 Satisfacción con el trabajo	Secundaria	24	3.34	1.748	0.158
	Bachillerato	96	3.55		
	Carrera técnica	76	3.69		
	Licenciatura y Posgrado	10	3.73		
	Total	206	3.59		
F2 Autonomía en el trabajo	Secundaria	24	2.84	3.047	0.0297*
	Bachillerato	96	3.1		
	Carrera técnica	76	3.42		
	Licenciatura y Posgrado	10	3.36		
	Total	206	3.2		
Sistema interpersonal					
F3 Relaciones Sociales	Secundaria	24	3.37	1.727	0.162
	Bachillerato	96	3.67		
	Carrera técnica	76	3.7		
	Licenciatura y Posgrado	10	3.36		
	Total	206	3.63		
F4 Unión y apoyo entre compañeros	Secundaria	24	3.54	0.53	0.661
	Bachillerato	96	3.66		
	Carrera técnica	76	3.67		
	Licenciatura y Posgrado	10	3.87		
	Total	206	3.66		
Sistema organizacional					
F5 Consideración de directivos	Secundaria	24	3.16	5.748	0
	Bachillerato	96	3.38		
	Carrera técnica	76	3.85		
	Licenciatura y Posgrado	10	3.7		
	Total	206	3.54		
F6 Beneficios y recompensas	Secundaria	24	2.66	2.828	0.039*
	Bachillerato	96	3.24		
	Carrera técnica	76	3.18		
	Licenciatura y Posgrado	10	3.15		
	Total	206	3.14		

F7 Motivación y esfuerzos	Secundaria	24	3.55	1.077	0.359
	Bachillerato	96	3.69		
	Carrera técnica	76	3.77		
	Licenciatura y Posgrado	10	4		
Total		206	3.72		
F8 Liderazgo de directivos	Secundaria	24	2.77	7.96	4.828
	Bachillerato	96	3.23		
	Carrera técnica	76	3.75		
	Licenciatura y Posgrado	10	3.75		
Total		206	3.39		

Nota. * $P \leq .05$; ** $P \leq .01$.

Los resultados de la tabla muestran relación estadísticamente significativa entre la variable escolaridad y los factores de la variable clima organizacional que son los siguientes: F2 Autonomía en el trabajo ($F=3.047$, $p=.0297$) y el F6 Beneficios y esfuerzos ($F=2.828$, $p=.039$), con lo que se puede especular que es importante tomar en cuenta la escolaridad con respecto de la autonomía en el trabajo y los beneficios y recompensas para hablar de un clima organizacional óptimo en esta empresa.

Encontrando también el F1 Satisfacción en el trabajo ($F=1.748$, $p=.158$); F3 Relaciones sociales ($F=1.727$, $p=.162$), F4 Unión y apoyo entre los compañeros ($F=0.53$, $p=.661$), el F5 Consideración de directivos ($F=5.748$, $p=0$); el F7 Motivación y esfuerzo ($F=7.96$, $p=.359$) y el F8 Liderazgo de directivos ($F=7.96$, $p=4.828$); tienen relación con la variable escolaridad sin ser estadísticamente significativa.

5.4.7 Clima Organizacional y tipo de contrato

Para la variable tipo de contrato se realizó el análisis de varianza ANOVA con la finalidad conocer la relación estadísticamente significativa con la variable clima organizacional; los resultados que arroja son los siguientes:

Tabla 17. Relación entre la variable clima organizacional y la variable tipo de contrato: resultados del Análisis de varianza ANOVA.

Clima Organizacional	Variable sociodemográfica					
	Sistema individual	Tipo de contrato	N	Media	f	p
F1 Satisfacción con el trabajo	Colectivo		148	3.57	2.451	0.064
	Confianza		29	3.48		

Clima Organizacional		Variable sociodemográfica			
	Base	8	3.29		
	Proyecto	18	3.96		
	Total	203	3.58		
F2 Autonomía en el trabajo	Colectivo	148	3.21	3.884	0.009**
	Confianza	29	2.8		
	Base	8	2.79		
	Proyecto	18	3.66		
	Total	203	3.18		
Sistema interpersonal					
F3 Relaciones Sociales	Colectivo	148	3.61	2.912	0.035**
	Confianza	29	3.5		
	Base	8	3.25		
	Proyecto	18	4.03		
	Total	203	3.62		
F4 Unión y apoyo entre compañeros	Colectivo	148	3.64	1.961	0.121
	Confianza	29	3.52		
	Base	8	3.53		
	Proyecto	18	4.01		
	Total	203	3.65		
Sistema organizacional					
F5 Consideración de directivos	Colectivo	148	3.55	4.648	0.003*
	Confianza	29	3.17		
	Base	8	3.12		
	Proyecto	18	4.11		
	Total	203	3.53		
F6 Beneficios y recompensas	Colectivo	148	3.11	1.716	0.164
	Confianza	29	3.06		
	Base	8	2.78		
	Proyecto	18	3.52		
	Total	203	3.13		
F7 Motivación y esfuerzos	Colectivo	148	3.75	3.213	0.023**
	Confianza	29	3.51		
	Base	8	3.16		
	Proyecto	18	3.96		
	Total	203	3.71		
F8 Liderazgo de directivos	Colectivo	148	3.45	4.01	0.008*
	Confianza	29	2.89		
	Base	8	3		
	Proyecto	18	3.8		
	Total	203	3.38		

Nota. * $P \leq .05$; ** $P \leq .01$.

Los resultados del análisis de varianza ANOVA muestran que existe relación estadísticamente significativa entre la variable tipo de contrato y la variable clima organizacional; únicamente en los factores siguientes: en el F2 Autonomía en el trabajo ($F=3.884$, $p=.009$); el F3 Relaciones sociales($F=2.912$, $p=0.035$), el F5 Consideración de directivos ($F=4.648$, $p=.003$), el F7 Motivación y esfuerzo ($F=3.213$, $p=.023$) y con el F8 Liderazgo de directivos ($F=4.01$, $p=0.008$).

Mientras que se observa también que existe relación que no es estadísticamente significativa con los factores; F1 Satisfacción con el trabajo ($F=2.451$, $p=.064$), F4 Unión y apoyo entre compañeros ($F=1.961$, $p=0.121$) y el F6 Beneficios y recompensas ($F=1.716$, $p=.164$).

5.5 Relación entre Satisfacción Laboral y las variables sociodemográficas

5.5.1 Satisfacción laboral y edad

El análisis del coeficiente de Correlación de Pearson para conocer la relación estadísticamente significativa entre la variable satisfacción laboral y la edad de los participantes

Tabla 18. Coeficiente de Correlación de Pearson entre la variable satisfacción laboral y la variable edad.

Variable sociodemográfica	Satisfacción laboral			
	F1 Relación con el jefe	F2 Promociones	F3 Relación con los compañeros	F4 Trabajo en sí mismo
Edad	-0.122	-0.064	-0.098	-0.070

El análisis de correlación de la variable edad con los factores de satisfacción laboral muestra que no existe relación estadísticamente significativa entre la variable edad y los factores de la variable satisfacción laboral. Lo cual indica que la variable edad no es una variable asociada con la satisfacción laboral en esta empresa.

5.5.2 Satisfacción laboral y sexo

Se realizó el análisis de la prueba T-Student para identificar la relación estadísticamente significativa entre los factores entre la variable satisfacción laboral y la variable sexo; los resultados de este análisis son los siguientes:

Tabla 19. Relación entre la variable satisfacción laboral y la variable sexo: Resultados de la prueba T-Student.

Satisfacción laboral	Variable sociodemográfica					
	Sexo	N	Media	Desviación Estándar	t	p
F1 Relación con el jefe	Hombre	141	3.43	0.99	-3.221	0.001*
	Mujer	65	3.89	0.78		
F2 Promociones	Hombre	141	3.36	0.98	-1.086	0.278
	Mujer	65	3.52	0.93		
F3 Relación con los compañeros	Hombre	141	3.76	0.62	-0.992	0.322
	Mujer	65	3.86	0.7		
F4 Trabajo en sí mismo	Hombre	141	4.16	0.68	0.669	0.504
	Mujer	65	4.09	0.63		

El análisis estadístico muestra relación estadísticamente significativa entre la variable sexo y un factor de la variable satisfacción laboral; el F1 Relación con el jefe ($t=-3.221$, $p=0.001$) lo cual señala que el sexo en este caso mujeres se encuentra asociado a la satisfacción laboral.

Mientras que los factores F2 Promociones ($t=-1.086$, $p=0.278$), el F3 Relación con los compañeros ($t= -0.992$, $p=0.322$), el F4 Trabajo en sí mismo ($t=.669$, $p=.504$) muestra que la relación no es estadísticamente significativa, lo cual indica que el sexo mujeres está coligado con la satisfacción laboral pero no es estadísticamente significativo en esta empresa.

5.5.3 Satisfacción laboral y estado civil

Se realizó el análisis de la prueba T-Student para identificar la relación estadísticamente significativa entre los factores de la variable satisfacción laboral y la variable estado civil; arroja los siguientes resultados:

Tabla 20. Relación entre la variable satisfacción laboral y la variable estado civil: Resultados de la prueba T-Student.

Satisfacción laboral	Variable sociodemográfica					
	Estado civil	N	Media	Desviación Estándar	t	p
F1 Relación con el jefe	Con Pareja	94	3.37	0.98	-2.83	0.005*
	Sin Pareja	112	3.75	0.89		
F2 Promociones	Con Pareja	94	3.31	0.97	-1.412	0.159
	Sin Pareja	112	3.50	0.96		

F3 Relación con los compañeros	Con Pareja	94	3.69	0.67	-1.98	0.048*
	Sin Pareja	112	3.87	0.62		
F4 Trabajo en sí mismo	Con Pareja	94	4.07	0.65	-1.387	0.166
	Sin Pareja	112	4.20	0.67		

Nota. * $P \leq .05$; ** $P \leq .01$.

Los resultados de la tabla muestran la relación estadísticamente significativa entre la variable estado civil y los factores de la variable clima organizacional los cuales son los siguientes: el F1 Relación con el jefe ($t=-2.83$, $p=0.005$) y el F3 Relación con los compañeros ($t=-1.98$, $p=.048$), lo cual indica que la variable estado civil en este caso aquellos sin pareja se encuentra coligado con la variable satisfacción laboral con respecto de las relaciones interpersonales que perciben en esta empresa.

En el caso de los factores F2 Promociones ($t=-1.412$, $p=.159$) y el F4 Trabajo en sí mismo ($t=-1.387$, $p=.166$), el análisis muestra que la relación no es estadísticamente significativa lo cual indica que la variable estado civil no está asociada con la satisfacción laboral con respecto de las promociones y el trabajo en sí mismo en esta empresa.

5.5.4 Satisfacción laboral y antigüedad en el puesto

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson se realizó para conocer la relación estadísticamente significativa entre la variable satisfacción laboral y la antigüedad de los participantes en su empleo actual.

Tabla 21. Relación entre las variables satisfacción laboral y la variable antigüedad en el puesto: resultados del coeficiente de correlación de Pearson.

Variable sociodemográfica	Satisfacción laboral			
	F1 Relación con el jefe	F2 Promociones	F3 Relación con los compañeros	F4 Trabajo en sí mismo
Antigüedad en el puesto	-0.181**	-0.069	-0.123	-0.029

Nota. * $P \leq .05$; ** $P \leq .01$.

El coeficiente de correlación de Pearson muestra que existe relación estadísticamente significativa entre la antigüedad en el puesto y el F1 Relación con el jefe ($r= -0.181$, $p\leq.01$). De acuerdo con el análisis realizado se concluye que la satisfacción laboral con respecto de la relación que se percibe con el jefe está asociada significativamente a la variable antigüedad en el puesto.

Mientras que los factores; F2 Promociones ($r=-.069$), F3 Relación con los compañeros ($r=-.123$) y F4 Trabajo en sí mismo ($r=-.029$) cuentan con relación con valores negativos que no son estadísticamente significativos, por lo que se puede concluir que la variable antigüedad en el puesto no está asociada a la satisfacción laboral respecto de estos factores evaluados en esta investigación.

5.5.5 Satisfacción laboral y sueldo mensual

Se realizó el análisis del coeficiente de correlación de Pearson para conocer la relación estadísticamente significativa entre los factores de la variable satisfacción laboral y la variable sueldo mensual de los participantes.

Tabla 22. Relación entre las variables satisfacción laboral sueldo mensual: Resultados de la Correlación de Pearson.

Variable sociodemográfica	Satisfacción laboral			
	F1 Relación con el jefe	F2 Promociones	F3 Relación con los compañeros	F4 Trabajo en sí mismo
Sueldo mensual	0.072	0.044	0.132	0.103

El coeficiente de correlación de Pearson entre los factores de la variable satisfacción laboral y la variable sueldo mensual no muestran ninguna relación estadísticamente significativa. Lo cual indica que la variable sueldo mensual no está asociada a la satisfacción laboral en esta empresa.

5.5.6 Satisfacción laboral y escolaridad

Se realizó el análisis de varianza ANOVA con la finalidad identificar la relación estadísticamente significativa entre los factores de la variable satisfacción laboral y la variable escolaridad; los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 23. Relación entre las variables satisfacción laboral y escolaridad: Resultados del análisis de varianza ANOVA.

Satisfacción laboral	Variable sociodemográfica				
	Escolaridad	N	Media	F	p
F1 Relación con el jefe	Secundaria	24	3.1	4.587	0.003*
	Bachillerato	96	3.48		
	Carrera técnica	76	3.78		

	Licenciatura y Posgrado	10	4.08		
	Total	206	3.58		
F2 Promociones	Secundaria	24	3.4	0.608	0.610
	Bachillerato	96	3.49		
	Carrera técnica	76	3.35		
	Licenciatura y Posgrado	10	3.12		
	Total	206	3.41		
F3 Relación con los compañeros	Secundaria	24	3.5	1.914	0.128
	Bachillerato	96	3.82		
	Carrera técnica	76	3.85		
	Licenciatura y Posgrado	10	3.8		
	Total	206	3.79		
F4 Trabajo en sí mismo	Secundaria	24	4.16	0.994	0.396
	Bachillerato	96	4.21		
	Carrera técnica	76	4.04		
	Licenciatura y Posgrado	10	4.07		
	Total	206	4.14		

Con el objetivo de encontrar la relación estadísticamente significativa se realizó el análisis de varianza ANOVA; la tabla anterior muestra que la variable escolaridad tiene relación estadísticamente significativa con la variable satisfacción laboral en el F1 relación con el jefe ($F=4.587$, $p=.003$). Con lo que se puede concluir que la variable escolaridad en este caso licenciatura y posgrado se encuentra asociada a la satisfacción laboral respecto de la relación con el jefe en esta empresa.

Mientras que el F2 Promociones ($F=.608$, $p=.610$), F3 Relación con los compañeros ($F=1.914$, $p=.128$) y F4 Trabajo en sí mismo ($F=.994$, $p=.396$) tienen relación que no es estadísticamente significativa con la variable satisfacción laboral. Lo cual indica que la escolaridad no está coligada a la satisfacción laboral con respecto de las promociones, relación con los compañeros y el trabajo en sí mismo en esta empresa.

5.5.7 Satisfacción laboral y tipo de contrato

Para la variable tipo de contrato se realizó el análisis de varianza ANOVA con la finalidad conocer relación estadísticamente significativa entre los factores de la variable satisfacción laboral y la variable tipo de contrato; los resultados que arroja son los siguientes:

Tabla 24. Relación entre las variables satisfacción laboral y tipo de contrato: Resultados del análisis de varianza ANOVA.

Satisfacción laboral	Variable sociodemográfica				
	Tipo de contrato	N	Media	F	p
F1 Relación con el jefe	Colectivo	148	3.55	2.325	0.076
	Confianza	29	3.42		
	Base	8	3.53		
	Proyecto	18	4.12		
	Total	203	3.59		
F2 Promociones	Colectivo	148	3.36	2.02	0.112
	Confianza	29	3.57		
	Base	8	3		
	Proyecto	18	3.83		
	Total	203	3.42		
F3 Relación con los compañeros	Colectivo	148	3.81	1.238	0.296
	Confianza	29	3.71		
	Base	8	3.5		
	Proyecto	18	3.98		
	Total	203	3.8		
F4 Trabajo en sí mismo	Colectivo	148	4.18	0.749	0.524
	Confianza	29	4.11		
	Base	8	3.96		
	Proyecto	18	3.97		
	Total	203	4.14		

Los resultados de la tabla muestran la relación estadísticamente significativa entre la variable tipo de contrato y los factores de la variable satisfacción laboral de la siguiente forma: en el F1 Relación con el jefe ($F=2.325$, $p=0.76$), en el F2 Promociones ($F=2.02$, $p=.112$); así mismo para el F3 Relación con los compañeros ($F=1.238$, $p=.296$), con el F4 Trabajo en sí mismo ($F=.749$, $p=.524$). De tal modo que es posible concluir que los factores de la variable satisfacción laboral están asociados con el tipo de contrato en este caso el contrato por proyecto.

5.6 Efecto del clima organizacional en la satisfacción laboral

Se realizó una regresión lineal con la finalidad de conocer el grado relación múltiple estadísticamente significativa entre los factores de clima organizacional en los cuatro factores de satisfacción laboral. Los resultados son los siguientes:

Tabla 25. Efecto del clima organizacional en la satisfacción laboral: Resultados del análisis de regresión múltiple.

Variable dependiente: Satisfacción laboral				
Variable independiente Clima organizacional	F1 Relación con el jefe	F2 Promociones	F3 Relación con los compañeros	F4 Trabajo en sí mismo
F1 Satisfacción en el trabajo	-0.286*	-0.191	0.020	-0.238*
F2 Autonomía en el trabajo	0.264*	0.120	0.073	0.204*
F3 Relaciones sociales	0.142	-0.061	0.090	0.115
F4 Unión y apoyo entre compañeros	-0.082	0.214*	0.205	0.041
F5 Consideración de directivos	0.219*	0.164	-0.040	-0.090
F6 Beneficios y Recompensas	0.046	0.194*	0.114	0.189*
F7 Motivación y esfuerzo	-0.071	-0.062	-0.196	0.024
F8 Liderazgo de directivos	0.116	-0.034	0.046	-0.043
R	0.427	0.369	0.298	0.258
R ² Ajustada	0.149	0.101	0.052	0.29

Nota. * P ≤ .05; ** P ≤ .01.

Luego del análisis de la regresión múltiple se encontró que el clima organizacional tiene efecto solo en algunos factores de la satisfacción laboral; es decir, los factores de clima organizacional que tienen efecto estadísticamente significativo sobre el F1 relación con el jefe de satisfacción laboral son: el F1 Satisfacción en el trabajo (R=-.286, p≤.01); el F2 Autonomía en el trabajo (R=.264, p≤.01) y el F5 Consideración de directivos (R=.219, p≤.01).

Los factores de clima organizacional que tienen efecto estadísticamente significativo sobre F2 Promociones de satisfacción laboral son; el F4 Unión y apoyo entre compañeros ($R=.214$, $p\leq.01$) y el F6 Beneficios y recompensas ($R=.194$, $p\leq.01$). Se encontró que el clima organizacional no tiene ningún efecto estadísticamente significativo para el F3 Relación con compañeros de satisfacción laboral.

Mientras que para el F4 Trabajo en sí mismo; los factores de clima organizacional que tienen un efecto estadísticamente significativo son el F1 Satisfacción en el trabajo ($R=-.238$, $p\leq .01$), el F2 Autonomía en el trabajo ($R=.204$, $p\leq.01$) y el F6 Beneficios y recompensas ($R=.189$, $p\leq.01$); con lo cual se podría concluir que el clima organización tiene un efecto importante sobre la satisfacción laboral, respecto de las condiciones en que los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo, sienten autonomía, que tienen compañerismo y que son reconocidos por sus directivos.

Capítulo 6. Discusión

La presente investigación tiene como finalidad identificar si existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral; ambas con las variables sociodemográficas y el efecto de la primera en la segunda en una institución del sector público.

Las condiciones de trabajo inciden especialmente sobre la calidad de vida laboral en general sobre la satisfacción laboral (Blanch et. Al, 2003) A continuación podemos observar algunas de las condiciones por las cuales el individuo puede verse afectado dentro de una organización. Las condiciones pueden variar dependiendo de la organización donde se encuentre el individuo, ya que cada organización es diferente unas de otras. Las condiciones son las siguientes:

- Contrato (modalidad, salario prestaciones)
- Ambiente físico (temperatura, humedad, iluminación, ruido, calidad del aire, limpieza, mobiliario)
- Ambiente social (relaciones inter-personales)
- Seguridad e higiene (riesgos físicos)
- Tarea (autonomía en el trabajo, responsabilidad, iniciativa)
- Rol (tipo de puesto administrativo, operativo)
- Proceso (organización y división)
- Tiempo (duración de la actividad, jornadas, horarios)
- Clima organizacional (cohesión, apoyo, unión, cooperación, empatía)

(Pieró & Prieto; 1996).

Para fines de esta investigación se utilizaron dos escalas. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó la Escala de Clima Organizacional de Gómez y Vicario (2008), el cual obtuvo un índice de confiabilidad de (.943). Para medir la Satisfacción laboral se utilizó el cuestionario Escala de Satisfacción laboral de García y García B. (1985) el cual obtuvo un índice de confiabilidad de (.917) este último semejante al obtenido por Linares y Gutiérrez (2010), cada uno de los factores fundamentales que se consideran en la investigación son algunos de los mencionados en la lista..

En gran medida se establece una relación entre la satisfacción del empleado de cualquier organización y el clima que posee esa organización. Teniendo en cuenta, que el clima organizacional, es definido por varios autores como la percepción acerca de la realidad del trabajo, que influye directamente sobre el grado de satisfacción de las personas.

Los resultados de la presente tesis indican que, básicamente, satisfacción laboral y clima organizacional son dos variables que están asociadas mayormente en dos aspectos determinados: la percepción de las relaciones interpersonales y la percepción de las promociones, beneficios y recompensas en su área de trabajo. Lo cual puede explicarse mejor con en análisis de los resultados de la correlación de Pearson donde se encontró que el F2 Autonomía en el trabajo tiene correlación estadísticamente significativa con los cuatro factores evaluados en la satisfacción laboral con F1 Relación con el jefe ($r=.330$, $p\leq.01$), con F2 Promociones ($r=.255$, $p\leq.01$), en F3 Relación con los compañeros ($r=.182$, $p\leq.01$) y por último en F4 Trabajo en sí mismo ($r=.154$, $p\leq.05$) con lo cual se puede concluir que con respecto de la relación con el jefe, las promociones, la relación con los compañeros y el trabajo en sí mismo se encuentra coligado el clima organizacional en esta empresa.

Lo que sustenta el resultado se visualiza en el F3 Relaciones sociales de clima organizacional el cual tiene correlación estadísticamente significativa con F3 Relación con los compañeros de trabajo ($r=.203$, $p\leq.01$), con dicho resultado se puede concluir que el clima organizacional respecto de las relaciones interpersonales se encuentra asociado la satisfacción laboral.

Para el F4 Unión y apoyo entre compañeros de trabajo se encuentra relación estadísticamente significativa con F2 Promociones ($r=.234$, $p\leq.01$) y con F3 Relación con los compañeros de trabajo ($r=.240$, $p\leq.01$), lo cual nos permite discurrir que el clima organizacional respecto de las promociones y la relación con los compañeros se encuentra asociado a la satisfacción laboral.

El F5 Consideración de directivos tiene relación estadísticamente significativa con F1 Relación con el jefe ($r=.314$, $p\leq.01$), asimismo con F2 Promociones ($r=.285$, $p\leq.01$)

y con F3 Relación con los compañeros de trabajo ($r=.174$, $p\leq.05$), por lo que es posible discurrir que el clima organizacional con respecto de la relación con el jefe, las promociones y la relación con los compañeros está asociado a la satisfacción laboral.

Mientras que el clima organizacional en el F6 Beneficios y recompensas tiene relación estadísticamente significativa con todos los factores de satisfacción laboral con F1 Relación con el jefe ($r=.219$, $p\leq.01$), con F2 Promociones ($r=.288$, $p\leq.01$), con F3 Relación con los compañeros de trabajo ($r=.217$, $p\leq.01$) y con F4 Trabajo en sí mismo ($r=.167$, $p\leq.05$), lo cual indica que respecto de los beneficios y las recompensas la variable clima organizacional está indiscutiblemente coligada a la satisfacción laboral.

Y por último el F8 Liderazgo de directivos presenta correlación estadísticamente significativa con el F1 Relación con el jefe ($r=.303$, $p\leq.01$), con F2 Promociones ($r=.225$, $p\leq.01$) y con F3 Relación con los compañeros de trabajo ($r=.188$, $p\leq.01$), lo cual indica que el clima organizacional tomando en cuenta el liderazgo de los directivos está asociado a la satisfacción laboral respecto de la relación con los compañeros, las promociones y la relación con el jefe.

En general este hallazgo podría especular que en una empresa se puede presentar un clima organizacional positivo y, al mismo tiempo una buena parte de sus empleados manifestarse con cierto grado de insatisfacción laboral según Linares y Gutiérrez (2010). Los resultados encontrados también indican la oportunidad de continuar con investigaciones acerca del dinamismo entre las variables satisfacción laboral y clima organizacional.

Un clima organizacional adecuado consiste en propiciar en el ambiente de trabajo el deseo de colaborar y de reconocer a quienes hacen aportaciones creativas, más que fomentar envidias, divisiones y desconfianzas entre los integrantes de la organización (Zepeda, 1999).

Al respecto de la relación del clima organizacional y las variables sociodemográficas se puede decir con ayuda del análisis de los resultados que con la

variable edad no se encuentra ninguna relación estadísticamente significativa lo cual podría añadir que esta variable no está asociada al clima organizacional.

Para la variable sexo; luego del análisis de los resultados es posible concluir que está asociada al clima organizacional respecto de los factores; F1 Satisfacción con el trabajo ($t=-1.506$; $p=.013$), el F2 Autonomía en el trabajo ($t=-2.001$; $p=.05$), el F3 Relaciones sociales ($t=-1.742$; $p=.08$), el F4 Unión y apoyo entre compañeros ($t=-1.478$; $p=.014$); el F6 Beneficios y recompensas muestra ($t=-2.329$; $p=.02$), el F7 Motivación y esfuerzo ($t=-1.05$; $p=.027$).

En respecto de la variable estado civil; se encontró que el clima organizacional y dicha variable están completamente asociados, ya que el análisis de resultados el F1 Satisfacción con el trabajo ($t=-1.154$; $p=.25$), el F2 Autonomía en el trabajo ($t=-1.586$; $p=.21$), el F3 Relaciones sociales ($t=-2.257$; $p=.23$), el F4 Unión y apoyo entre compañeros ($t=-1.178$; $p=.12$), el F5 Consideración de directivos ($t=-2.489$; $p=.32$), el F7 Motivación y esfuerzo ($t=-1.488$; $p=.15$) y el F8 Liderazgo de directivos ($t=-1.642$; $p=.23$) lo cual confirma que existe relación estadísticamente significativa con todos los factores que se tomaron en cuenta para esta investigación.

Para la variable antigüedad en el puesto se encontró que existe relación estadísticamente significativa con el clima organizacional tomando en cuenta los factores el F2 Autonomía en el trabajo de ($r=-.165$, $p\leq.01$), F5 Consideración de directivos de ($r=-.195$, $p\leq.01$) y F8 Liderazgo de directivos de ($r=-.206$, $p\leq.01$), resultados con los que se puede concluir que la antigüedad en el puesto está asociada a el clima organizacional respecto de la percepción de la autonomía en el trabajo, la consideración y el liderazgo de directivos.

Distinto a lo que se menciona el artículo de Salgado et al. (1996), en esta investigación la variable salario mensual no tiene relación significativa con el clima organizacional, es decir que la muestra evaluada no considera el salario mensual como una característica asociada al clima organizacional.

Respecto a la variable escolaridad se encontró relación estadísticamente significativa con los factores de clima organizacional; F2 Autonomía en el trabajo ($F=3.047$, $p=.029$) y el F6 Beneficios y recompensas ($F=2.828$, $p=.03$), donde es posible concluir que la escolaridad en este caso carrera técnica y bachillerato están asociado a el clima organizacional respecto de la autonomía y los beneficios y esfuerzos que perciben en sus actividades laborales.

Por último la variable tipo de contrato nos abre un panorama pues muestra que los trabajadores que tienen un contrato por proyecto son quienes consideran tener un clima organizacional óptimo, respecto de los factores de autonomía en el trabajo, relaciones sociales, consideración y liderazgo de directivos así como la motivación y esfuerzo que perciben que realizan en su trabajo. Esto sustentado por el análisis de los resultados existe relación estadísticamente significativa entre la variable tipo de contrato y la variable clima organizacional; únicamente en los factores siguientes: en el F2 Autonomía en el trabajo ($F=3.884$, $p=.009$); el F3 Relaciones sociales($F=2.912$, $p=0.035$), el F5 Consideración de directivos ($F=4.648$, $p=.003$), el F7 Motivación y esfuerzo ($F=3.213$, $p=.023$) y con el F8 Liderazgo de directivos ($F=4.01$, $p=0.008$).

En este sentido los resultados se respaldan y concuerdan con las dimensiones del clima organizacional, citado por Koontz (1999), que ocurren en el espacio interno de la organización son: Las relaciones humanas, la cual implica el grado en que los trabajadores están interesados y comprometidos en su trabajo, y el grado en que la dirección los apoya y les anima a apoyarse unos a otros. Es decir, se relaciona directamente con la participación que tienen los trabajadores en el desarrollo de su trabajo, pero no necesariamente en la dirección de la empresa.

Hay componentes que implican en la satisfacción y que no forma parte de la atmosfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción se encuentra asociada a la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas, tiempo libre, relaciones familiares y afiliaciones sociales (Schultz, 1991).

Con respecto de la variable satisfacción laboral lo que se encontró en relación con las variables sociodemográficas en primer lugar; la variable edad no tiene relación

estadísticamente significativa con los factores de satisfacción laboral, es decir la variable edad no está asociada con la variable satisfacción laboral en ninguno de los factores evaluados en esta investigación.

Se encontró que la variable sexo se encuentra asociada a la variable satisfacción laboral, en este caso el sexo mujeres con respecto del factor 1 Relación con el jefe ($t=-3.221$, $p=0.001$); lo cual indica que en medida que las mujeres perciben una relación optima con el jefe incrementa su satisfacción laboral.

Mientras que en esta misma variable se encontró que se presenta relación que no es estadísticamente significativa con los factores; F2 Promociones ($t=-1.086$, $p=0.278$), el F3 Relación con los compañeros ($t= -0.992$, $p=0.322$), el F4 Trabajo en sí mismo ($t=.669$, $p=.504$); lo cual indica que dichos factores no se encuentran asociados los factores de satisfacción laboral evaluados en esta investigación.

Así mismo se puede concluir que la variable estado civil está asociada a la satisfacción laboral en los factores: F1 Relación con el jefe ($t=-2.83$, $p=0.005$) y el F3 Relación con los compañeros ($t=-1.98$, $p=.048$); con lo cual se puede concluir que en medida que los trabajadores en este caso aquellos sin pareja perciben optimas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y con su jefe su satisfacción laboral se observará afectada positivamente.

Por otro lado se encontró que existe relación que no es estadísticamente significativa con los factores F2 Promociones ($t=-1.412$, $p=.159$) y el F4 Trabajo en sí mismo ($t=-1.387$, $p=.166$), lo cual muestra que la variable estados civil no está asociada a la satisfacción laboral con respecto de los factores promociones y trabajo en sí mismo.

Así mismo; se encontró que la variable antigüedad en el puesto cuenta con relación estadísticamente significativa con la variable satisfacción laboral respecto del factor 1 Relación con el jefe ($r= -0.181$, $p\leq.01$); lo cual indica que la variable antigüedad en el puesto está coligada a la satisfacción laboral tomando en cuenta la relación con el jefe. En los estudios realizados se ha comprobado que la Satisfacción laboral de los

empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de ellos y muestra interés personal en sus subordinados (Robbins, 1987).

Mientras que los factores: F2 Promociones ($r=-.069$), F3 Relación con los compañeros ($r=-.123$) y F4 Trabajo en sí mismo ($r=-.029$) cuentan con relación con valores negativos que no son estadísticamente significativos es decir estos factores de la satisfacción laboral no se encuentran asociados a la variable antigüedad en el puesto.

Para la variable salario mensual se observa que no se encuentra relación estadísticamente significativa con los factores de satisfacción laboral; es decir esta variable no se encuentra asociada a la satisfacción laboral en esta empresa.

Por otro lado, la variable escolaridad muestra relación estadísticamente significativa con la satisfacción laboral en el factor 1 Relación con el jefe ($F=4.587$, $p=.003$); por lo se puede concluir que la satisfacción laboral respecto de la relación con el jefe está asociada a la variable escolaridad en este caso licenciatura y posgrado. Lo cual concuerda con que las personas que están implicadas en sus trabajos se lo toman en serio, y sus sentimientos se ven muy afectados por sus experiencias laborales, se sentirán muy satisfechas o insatisfechas en sus trabajos según su grado de éxito en ellos. (Muchinsky, 1994).

En este sentido para los factores F2 Promociones ($F=.608$, $p=.610$), F3 Relación con los compañeros ($F=1.914$, $p=.128$) y F4 Trabajo en sí mismo ($F=.994$, $p=.396$) cuentan con relación que no es estadísticamente significativa, por lo que se puede especular que la escolaridad no está asociada a la satisfacción laboral con respecto de estos factores.

Por último la variable tipo de contrato muestra relación estadísticamente significativa con los factores de la variable satisfacción laboral; F1 Relación con el jefe ($F=2.325$, $p=0.76$), en el F2 Promociones ($F=2.02$, $p=.112$); así mismo para el F3 Relación con los compañeros ($F=1.238$, $p=.296$), con el F4 Trabajo en sí mismo

($F=.749$, $p=.524$); lo cual puede concluir que la satisfacción laboral se encuentra asociada a la variable tipo de contrato respecto del contrato por proyecto en este caso.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son asuntos distintos, por su naturaleza, sus causas y consecuencias. No obstante se relacionan estrechamente por ser fenómenos psicosociales que se producen en el contexto organizacional y afectan las actuaciones de las personas en el trabajo (Toro, 2001).

Friedlander y Margulies (1967), demostraron que la percepción del clima de la empresa: espíritu de solidaridad, eliminación de barreras, estímulos de la dirección, y otros, condicionan varias dimensiones de la satisfacción laboral, principalmente en el campo de las relaciones interpersonales. Por lo que es importante mencionar que el efecto que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral encontrada en esta investigación se encuentra mayormente inclinada hacia la percepción que los trabajadores tienen respecto a las relaciones sociales, su autonomía en el trabajo, la relación y consideración de los directivos, los beneficios y las recompensas que reciben y por el trabajo que realizan, esto respaldado por las cifras estadísticamente representativas encontradas luego de realizar la regresión múltiple.

Los factores del clima organizacional que tienen efecto estadísticamente significativo sobre el F1 relación con el jefe de satisfacción laboral son: el F1 Satisfacción en el trabajo ($R=-.286$, $p\leq.01$); el F2 Autonomía en el trabajo ($R=.264$, $p\leq.01$) y el F5 Consideración de directivos ($R=.219$, $p\leq.01$). Lo cual indica que en tanto los trabajadores perciben tener óptimas relaciones con el jefe, se encontrarán satisfechos en su trabajo puesto que esta relación les permitirá sentirse autónomos y considerados por su jefe.

En tanto los factores de clima organizacional que tienen efecto estadísticamente significativo sobre F2 Promociones de satisfacción laboral son; el F4 Unión y apoyo entre compañeros ($R=.214$, $p\leq.01$) y el F6 Beneficios y recompensas ($R=.194$, $p\leq.01$). Por lo cual se puede concluir que las relaciones sociales óptimas dentro del trabajo promueven la satisfacción laboral. Se encontró que el clima organizacional no tiene

ningún efecto estadísticamente significativo para el F3 Relación con compañeros de satisfacción laboral.

Mientras que para el F4 Trabajo en sí mismo; los factores de clima organizacional que tienen un efecto estadísticamente significativo son el F1 Satisfacción en el trabajo ($R=-.238$, $p\leq .01$), el F2 Autonomía en el trabajo ($R=.204$, $p\leq .01$) y el F6 Beneficios y recompensas ($R=.189$, $p\leq .01$); con lo cual se podría concluir que el clima organización tiene un efecto importante sobre la satisfacción laboral, respecto de las condiciones en que los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo, sienten autonomía, que tienen compañerismo y que son reconocidos por sus directivos.

Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones

El objetivo principal de esta investigación busca encontrar relación estadísticamente significativa entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, así mismo conocer la relación del Clima organizacional y las variables sociodemográficas, la relación entre la Satisfacción laboral y las variables sociodemográficas; y encontrar si hay algún efecto producido por el clima organizacional en la satisfacción laboral.

Para Chiavenato (199), la satisfacción laboral está íntimamente ligada con el clima organizacional. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Es decir, con los niveles de satisfacción del empleado, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación a los resultados.

El clima organizacional si es alto y favorable, muy probablemente provocará satisfacción en el puesto. El análisis del clima organizacional es una herramienta fundamental que nos permite conocer el nivel de satisfacción del empleado, así como canalizar sus opiniones, percepciones, intereses o motivaciones (Estrada, 2002).

A continuación se presentan las conclusiones:

- Se confirma la H1 Si existe relación estadísticamente significativa entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral; puesto que se encontró que el factor autonomía en el trabajo de clima organizacional está asociado a los factores relación con el jefe, promociones, relación con los compañeros de satisfacción laboral. El factor relaciones sociales de la variable clima organizacional se encuentra coligado al factor relación con los compañeros de satisfacción laboral. El factor unión y apoyo entre compañeros de clima organizacional se encontró asociado a los factores promociones y relación con los compañeros de satisfacción laboral. El factor consideración de directivos está asociada a los factores relación con el jefe, promociones y relación con los compañeros de trabajo de satisfacción laboral. Mientras que el factor beneficios y recompensas está asociado a todos los factores de la variable satisfacción laboral. El factor liderazgo de directivos está asociado a los factores relación con el jefe, promociones y trabajo en sí mismo.

- Existe relación estadísticamente significativa entre la variable clima organizacional y las variables sociodemográficas sexo, en el caso de las mujeres respecto de los factores satisfacción en el trabajo, autonomía en el trabajo, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, beneficios y recompensas y motivación y esfuerzo, la variable estado civil para los trabajadores sin pareja, respecto de los factores satisfacción en el trabajo, autonomía en el trabajo, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de directivos y liderazgo de directivos; la variable antigüedad en el puesto; respecto de los factores autonomía en el trabajo, consideración de directivos y liderazgo de directivos, la variable escolaridad en licenciatura y posgrado; respecto de los factores autonomía en el trabajo y beneficios y recompensas. Y por último la variable tipo de contrato por proyecto; mayormente para los factores autonomía en el trabajo, consideración de directivos, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos.
- Existe relación entre la variable satisfacción laboral y las variables sociodemográficas: sexo en el caso de las mujeres respecto del factor relación con el jefe, posteriormente la variable estado civil para los trabajadores sin pareja, respecto de los factores relación con el jefe, relación con los compañeros, y el trabajo en sí mismo. La variable antigüedad en el puesto respecto del factor relación con el jefe, la variable escolaridad en este caso licenciatura y posgrado asociada al factor relación con el jefe y la variable tipo de contrato en esta empresa contrato por proyecto respecto de todos los factores de la satisfacción laboral.
- Existe un efecto del clima organizacional en la satisfacción laboral; descrito por factor es el siguiente: para el factor relación con el jefe los factores que tienen efecto sobre este son satisfacción en el trabajo, autonomía en el trabajo y consideración de directivos. Para el factor promociones los factores que tienen efecto sobre este son unión y apoyo entre compañeros y beneficios y recompensas. Y por último para el factor trabajo en sí mismo los factores de

clima organizacional que tienen efecto sobre este son satisfacción en el trabajo, autonomía en el trabajo y beneficios y recompensas.

Es importante concluir también que el clima organizacional y la satisfacción laboral no tienen relación estadísticamente significativa con las variables sociodemográficas: edad y salario mensual. Lo cual indica que dichas variables sociodemográficas no están asociadas a los factores de clima organizacional y la satisfacción laboral evaluados en esta investigación.

También a modo de cierre, podemos enfatizar que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa relación entre estas variables y el nivel óptimo de funcionamiento en cada una de las organizaciones.

En el caso de la confirmación de la H1 es decir que hay relación estadísticamente significativa entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral es evidente que mientras los trabajadores perciban un buen clima organizacional, tomando en cuenta los factores satisfacción en el trabajo, autonomía en el trabajo, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos propiciarán el ambiente necesario para considerar satisfacción laboral, también correlacionando los factores anteriores con los factores que califica la satisfacción laboral, relación con el jefe, promociones, relación con los compañeros y trabajo en sí mismo.

Todo lo anterior confirma que el clima organizacional que básicamente es el pilar de una empresa, determina y condiciona en gran medida el comportamiento de los trabajadores al interior de la organización, y el grado de satisfacción respecto de la actividad que los trabajadores desempeñan.

Clima organizacional y Satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar en su trabajo y en consecuencia, afectan su desempeño y su estabilidad en general dentro de la organización.

Con respecto de la organización del sector público evaluada, me permito sugerir dar seguimiento con la investigación considerando al personal total del área evaluada. Así mismo hacer un análisis de campo previo, pues esto comprobara las respuestas y las hipótesis de esta investigación. En otras cuestiones; que se sigan realizando investigaciones de satisfacción laboral y clima organizacional dentro de la empresa, para de este modo reconocer el clima organizacional en el cual se desempeñan los trabajadores, no sólo tomando en cuenta a las trabajadores, sino también a los jefes.

Así mismo puedo sugerir que se debe tener mayor énfasis en la especialización en los factores asociados a las variables de investigación para que los directivos de la empresa trabajen en conjunto para promover un clima organizacional óptimo y por consecuencia concebir satisfacción laboral:

- Prestar atención a las relaciones. Es esencial que se preste atención a cómo es el trato entre el personal, incluso del jefe hacia los demás empleados, de aquí parte la disposición del trabajador por hacer bien su trabajo.

- Grado de compromiso. Esto se genera por el grado de compromiso que tenga principalmente la empresa con el colaborador, si ésta les hace sentir que está comprometida con ellos, ellos también devolverán con la misma actitud.

- Delimitar puestos y funciones específicas. Todo buen trabajo en equipo tiene como raíz una buena estructura de funciones, ya que se evita duplicar tareas y se brinda una información más clara al trabajador acerca de para qué y cuál es su aporte en la organización, lo que da valor al trabajo realizado.

- Reconocimiento. Es común que cuando uno se equivoca, todos los recuerdan, pero cuando haces un trabajo bien realizado, casi nadie lo percibe, sin embargo, es importante no desaprovechar la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

- Remuneraciones. Es cierto que no todas las empresas tienen la capacidad de aumentar gradualmente el sueldo de sus trabajadores, sin embargo, es importante que

se brinde al menos un incentivo cada cierto tiempo, para que los trabajadores sientan que su esfuerzo sí es tomado en cuenta.

- Igualdad. Es importante, tratar por igual a todos los colaboradores para no quebrar las relaciones laborales. Los favoritismos, lo único que generan es envidia y desunión en el equipo de trabajo.

Es importante también, que luego de realizar este enfoque y trabajar en los factores hallados en esta investigación; los directivos reciban capacitación y orientación acerca de las dificultades o ausencias que los trabajadores pueden llegar a percibir dentro de la empresa; con lo que pueden recabar información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa, para de esta manera tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, contando a empleados y directivos.

Por lo que este tema es de vital importancia para las organizaciones no solo del sector público; puesto que la mayoría de veces la insatisfacción laboral genera problemas como ausentismo, menor esfuerzos en las actividades, sindicatos, baja calidad en la prestación de servicios, dar una mala imagen de la empresa. Así, la labor del profesional en psicología desde el enfoque organizacional; partirá desde el diseño hasta la aprobación de programas de desarrollo organizacional, entre otras características que coadyuven en la creación de un clima organizacional óptimo para la satisfacción laboral, haciéndose cargo de las relaciones laborales, diseñando programas de incentivos, y otras más, cubriendo las demandas antes mencionadas en esta investigación. De hecho, el desempeño de sus funciones, como se había mencionado, tendrá que hacer uso de diversos enfoques psicológicos para dar respuesta a emplazos que se le plantean en esta investigación, mediante herramientas como test o cuestionarios para evaluar y detectar insatisfacción laboral o mal clima organizacional en la empresa y así mismo trabajar en esos aspectos para rescatar la integridad de la organización.

Referencias

- Álvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 y 2.
- Arias, G. (1994). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Arias, G.L.F. y Heredia, E.V. (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. (6ª ed.). México: Trillas.
- Baritz, L. (1961). Los Servidores del Poder. *Historia del Uso de la Ciencia Social en la Industria Norteamericana*. Madrid: Ediciones Europa.
- Bingham, W. V. (1952). *Psychology as a Science, as a Technology and as a Profession*. The American Psychologist.
- Blum, M. y Naylor, J.(1992) *Psicología Industrial*. 2ª. Edición. México: Ed. Trillas.
- Brunet, L. (1983). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Chiag, V. M, M., Salazar, B. C. M., Nuñez, P. A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Revista Universum N: 23 Vol.2: 66-85, 2008.
- Chiang, Mª.M. Martín, J. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: MacGraw-Hill.
- Davis K. y J. W. Newstrom (2002). Comportamiento humano en el trabajo. 11ª ed., México: McGraw Hill.
- Ferris, L.T., Castro, S.M. (2006). *La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización*. Diplomado en gestión para el desarrollo humano en las organizaciones. Facultad de Psicología de la Sabana, Chía.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1967): *multiple impacts of organizational climate and individual system upon job satisfaction*. *Personnel psychology*, 22pp. 171-183.
- Furnham A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.

- Galaz, F. (2003). La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública. México: ANUIES.
- Gan, F. y Gaspar, B. (2007). Manual de Recursos Humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC.
- García, R. M.M., & Ibarra, V.L.A. (2010). Diagnóstico de Clima Organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. Tesis para obtener el título de Licenciatura en Administración, Guanajuato, México.
- Gillespie, R. (1991). *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*. New York: Cambridge University Press.
- Gómez, M.A. y Vicario, O.M. Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala. (Tesis de Licenciatura). México: UNAM; 2008.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Grados, J. (2000). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. México: Trillas.
- Hardy, L.T. (1999). *Historia de la Psicología* (4ta. Ed. 1ra, Reimp). España: Prentice Hall.
- Hernández S.R, Méndez V.S, Contreras S.R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* vol. 59 (1), enero-marzo 2014: 229-257
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1990). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Editorial Interamericana.
- Ivancevich, J.M. Konopaske, R y Matteson, M. (2006). Comportamiento Organizacional. (7ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Jackson, E.F. y Slocum, J.W. Jr. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*.
- James, L.R. y Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*.

- Joyce, V.F. y Slocum, J.W. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*.
- Koontz, H., & Wehrhch, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México, DF.:Mc Graw Hill.
- Labrada, L.G. (2008). El clima organizacional como factor determinante en la satisfacción laboral del empleado en organizaciones. Tesina de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- Landy, F., Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. (1ra. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Likert, R. (1961). *New parterns of management*. Nueva York: McGraw Hill.
- López, E. (2008). *Historia de la Psicología Organizacional: cuando el pasado influye en el presente (de lo particular a lo global)*. Mexico: Universidad del Valle de Atemajac. Recuperado de: <http://revista.univa.mx/n60/ArtLopez.html>
- Lucas Fernández, R. (1982). *Servicio Psicológico en la URSS: sus cometidos, contenido y organización*. Papeles del Colegio.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Morales, J. (2003). Las funciones del psicólogo en una organización. Reporte de trabajo. Fes Iztacala; UNAM Edo. De México.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo* (6ta. Ed.). México: Thomson Learning.
- Newstron, J. (2007). *Dirección gestión para lograr resultados*. India: McGraw Hill.
- Ortiz, G. (2011). Satisfacción laboral y Burnout en estudiantes que trabajan: un estudio correlacional. Tesis de licenciatura en psicología. México: UNAM.
- Pariante, J. (2000). *Teorías de las organizaciones*. Un enfoque de metáforas. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Departamento de Fomento Editorial. Primera Edición. México.
- Peiró, J. M., Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol 1. Ed. Madrid.
- Petersen, P.B. (1988). *Psychological Testing for Safety: the neglected work of Hugo Münsterberg (1863-1916)*. Professional Safety.
- Rivero, P. (2014). Propuesta para mejorar el clima organizacional y reducir la rotación de personal en una empresa alimenticia. Tesis de licenciatura en psicología. México: UNAM.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. México
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnostico Organizacional*. Ed. México: Alfaomega.
- Rodríguez, S. (2012). *Flow y bienestar subjetivo en el trabajo*. Madrid: Síntesis, depósito legal.
- Salgado, J.F. Remeserio, C. e Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2), 329-335.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. (2da. Ed.). México: Manual moderno.
- Toro, F. (1998). *Predicción del compromiso del Personal a partir del análisis del Clima Organizacional*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 14, No. 3.
- Toro, F. (2001). *El clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Ed. Cincel.
- Torres, M.A. (2005). *Efectos de la globalización en el clima organizacional en el área de recursos humanos de una institución bancaria nacional (caso específico Banco Nacional de México)*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Acatlán.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley.

APÉNDICE

CUESTIONARIO SL

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de afirmaciones que reflejan situaciones o sentimientos con el trabajo que Ud. Desempeña, así como de situaciones organizacionales de la institución en donde labora. Por lo que le solicitamos conteste marcando con una "X" la respuesta que mejor refleje su opinión tratando de ser lo más sincero posible.

Le recordamos que sus respuestas son totalmente anónimas.

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.	5	4	3	2	1
2. Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo	5	4	3	2	1
3. Trabajo a gusto con mi jefe porque es amigable.	5	4	3	2	1
4. En mi trabajo existen oportunidades de promoción.	5	4	3	2	1
5. Estoy satisfecho con los ingresos que gano en este trabajo.	5	4	3	2	1
6. A mis compañeros de trabajo les disgustan los cambios organizacionales.	5	4	3	2	1
7. Mi trabajo es interesante.	5	4	3	2	1
8. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables.	5	4	3	2	1
9. Mi jefe conoce el trabajo que debe realizarse (objetivos, tareas, desempeño, etc.)	5	4	3	2	1
10. El sistema de promociones es justo.	5	4	3	2	1
11. Las prestaciones que recibo en este trabajo son adecuadas.	5	4	3	2	1
12. El trabajo que desempeño es rutinario.	5	4	3	2	1
13. Mis compañeros son aburridos.	5	4	3	2	1
14. Me gusta la forma como mi jefe supervisa mis actividades diarias.	5	4	3	2	1
15. Los ascensos en mi trabajo van en relación al rendimiento y calidad en el trabajo.	5	4	3	2	1
16. Mi trabajo es agradable.	5	4	3	2	1
17. Mis compañeros de trabajo reconocen el trabajo que realizo.	5	4	3	2	1
18. Mi jefe se interesa por mi bienestar.	5	4	3	2	1
19. Mi trabajo es aburrido.	5	4	3	2	1
20. Mis compañeros de trabajo se interesan por mí.	5	4	3	2	1
21. Las relaciones con mi jefe hacen más grato mi trabajo.	5	4	3	2	1
22. El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener.	5	4	3	2	1
23. Mi jefe me ayuda a realizar bien mi trabajo.	5	4	3	2	1
24. Mi jefe es bien organizado.	5	4	3	2	1
25. Estoy satisfecho con las oportunidades de formación que me ofrece este trabajo.	5	4	3	2	1
26. A mis compañeros de trabajo les disgustan los cambios físicos (lugar, diseño, decoración, etc.)	5	4	3	2	1

**Cuestionario
EMCO**
(Gómez y Vicario, 2008).

Instrucciones

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer algunos aspectos de lo que usted piensa acerca del lugar donde trabaja.

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

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

Le recordamos que sus respuestas son totalmente anónimas.

No hay respuestas buenas ni malas, simplemente nos interesa conocer su opinión.

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.					
2. Los directores dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.					
3. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.					
4. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.					
5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.					
6. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.					
7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.					
8. En la organización la unión entre los compañeros propicia un ambiente agradable.					
9. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.					
10. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.					
11. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.					
12. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.					
13. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.					
14. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.					
15. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.					
16. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.					
17. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.					
18. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.					
19. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.					
20. El director trata a su personal de la manera más humana posible.					

21. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.					
22. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.					
23. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.					
24. Los trabajadores se llevan bien entre ellos.					
25. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.					
26. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.					
27. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.					
28. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.					
29. El jefe trata con indiferencia a su personal.					

Sexo. _____ Edad. _____ Estado civil. _____
 Escolaridad. _____ Área académica de su profesión o carrera _____
 Nombre del puesto de trabajo. _____ Antigüedad en el puesto. _____
 Nivel de puesto de trabajo. _____ Antigüedad en la organización. _____
 Años de experiencia laboral. _____ Número de horas de trabajo al día. _____
 ¿Tiene personal a su cargo? _____ ¿Cuántas personas tiene a su cargo? _____
 Sueldo mensual. _____ Tipo de contrato _____
 ¿Ha tenido algún ascenso dentro de la organización donde trabaja actualmente? _____
 ¿Cuántos ascensos ha tenido? _____ Área de trabajo. _____

**Verifique que todos los espacios de la hoja de respuestas hayan sido llenados de acuerdo a las instrucciones.
 ¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**