



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
NANCY GARCÍA HUANTE**

**DIRECTORA DE TESIS
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA**

**REVISOR DE TESIS
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA**

**COMITÉ DE SINODALES
MTRA. MA. DEL SOCORRO L. ESCANDÓN GALLEGOS
MTRO. GABRIEL JARILLO ENRIQUEZ
LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO**



CIUDAD UNIVERSITARIA

MÉXICO, D. F. 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.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer a Dios, por permitirme llegar al final de este trabajo y a la conclusión satisfactoria de la Licenciatura, agradezco que me tenga rodeada de tanta gente que me quiere y que siempre ha confiado en mí.

Mi enorme agradecimiento, respeto y admiración a mi Directora de Tesis, Mtra. Isaura Elena López Segura, quien siempre tuvo la paciencia y las palabras adecuadas para orientarme en este viaje. Gracias porque sin usted esto no sería posible.

Mi sincero reconocimiento y admiración al comité de sinodales: Mtra. Ma. Del Socorro L. Escandón Gallegos, Mtro. Gabriel Jarillo Enriquez, Lic. Marco Antonio Vicario Ocampo, por su apoyo y la atención prestada a esta investigación, siempre con toda la disposición para obtener el grado.

Agradezco infinitamente a mi hija Ximena Guadalupe Rizo García, porque es mi gran compañera de vida, mi amiguita y mi motor. Gracias a mi hija he aprendido que "el amor mueve montañas", es mi más grande motivación, es esa pequeñita que me dice siempre al oído "tú puedes mami" y con esas palabras es que ahora termino este proyecto...

Agradezco a mis padres: Ma. Del Sagrario Huante Barrera y Ariel García Gaona, porque nunca perdieron la fe en mí, porque su apoyo es incondicional y en todos mis éxitos y fracasos ellos están ahí, apoyándome y dándome sus palabras de aliento. Gracias papás, esta Tesis es de ustedes y para ustedes.

Agradezco a mis hermanos: Omar, Norma; Bere y Ariel porque son un ejemplo para mí, porque sus logros son mi motor. Todos ustedes merecen todo mi respeto y admiración, gracias hermanos por no soltarme y siempre creer en mí.

Agradezco a mi compañero de vida, mi compañero sentimental, Alejandro Echevarría Lozano porque su apoyo, comprensión, amor y paciencia han permanecido en todos los días que llevamos juntos. Eres cómplice del producto final de esta Tesis y recuerda que "si el mundo se acaba yo solo me quiero, morir a tu lado".

Un agradecimiento muy especial para mis amigos: Lic. Norma Leyva y Fabricio Romero, porque sin más ni más apostaron por mí y ahora yo les regreso, con esta Tesis, un poco de lo mucho que han confiado en mí.

Mtro. Octavio Enrique Aguilar Bustos, amigo gracias! No tengo palabras para agradecerte todo lo que hiciste por mí, sabemos que nuestra amistad perdurará para toda la vida.

Gracias a todos mis amigos: Maribel Espinosa Mondragón, Jair de Jesús Lomeli Juárez, Antonio Torres Fonseca, Ma. Cecilia Rosas Alanís, Olga Tapia Orozco, Sergio Ramón Lemus de Azcué, Jorge Arturo García García, Valter F. Sánchez Arellano, Fernando Ramírez Jiménez, no solo por el apoyo con este proyecto sino por su amistad incondicional desde siempre... Los amigos son los hermanos que uno escoge en la vida y yo tengo los mejores con ustedes.

Gracias a mi Universidad Nacional Autónoma de México porque es un gran honor formar parte de los egresados de la máxima casa de estudios.

Por último, mi eterno agradecimiento al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado por ser una Institución muy noble con sus trabajadores, porque me ha cobijado desde hace ya varios años dentro de sus instalaciones y con ello me ha dejado muchas satisfacciones, como el concluir esta investigación.

¡Gracias!

INDICE

	Págs.
RESUMEN	04
INTRODUCCION	05
CAPÍTULO I. CLIMA LABORAL	
1.1 Antecedentes	10
1.2 Definiciones de Clima	12
1.3 Tipos de clima organizacional	17
1.4 Características del clima organizacional	18
1.5 Teoría del clima organizacional de Likert	20
1.6 Dimensiones y mediciones del clima organizacional	23
1.7 Fases del estudio de Clima Organizacional	32
CAPÍTULO II. SATISFACCIÓN LABORAL	
2.1 Antecedentes	35
2.2. Teorías de la Motivación	38
2.2.1 Teorías de contenido	40
a) Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow)	40
b) Teoría Bifactorial o de la Motivación e Higiene de Herzberg	41
c) Teoría de las necesidades secundarias (David McClellan)	42
2.2.2 Teorías orientadas hacia el proceso	44
a) Teoría de las expectativas (V. Vroom E. DECI L. Porter)	45
b) Teoría de la equidad (J. Stace y Adams)	46
c) Teoría del Establecimiento de Metas (Edwin Locke)	47
2.3 Definición de Satisfacción Laboral	49
2.4 Variables implicadas en la Satisfacción Laboral	53
2.5 Variables afectadas por la satisfacción laboral	55
2.6 Medición de Satisfacción Laboral	56
2.7 Relación entre Clima y Satisfacción Laboral	60

CAPITULO III MÉTODO	
3.1 Planteamiento del problema, 3.2 Justificación	66
3.3 Objetivos, 3.4 Pregunta de Investigación, 3.5 Hipótesis	67
3.6 Variables	68
3.7 Definición conceptual de variables	68
3.8 Definición operacional de variables	72
3.9 Muestreo, 3.10 Tipo de estudio	73
3.11 Diseño de investigación	74
3.12 Instrumentos o materiales	74
3.13 Procedimiento	76
3.14 Análisis estadístico	77
CAPITULO IV RESULTADOS	79
CAPITULO V DISCUSIÓN Y CONCLUSION	98
CAPITULO VI LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	104
REFERENCIAS	105
ANEXOS	109

RESUMEN

Son distintas las disciplinas que han tratado de conocer cómo se desenvuelve la actividad dentro de las organizaciones, y como va a influir en el entorno físico de la persona y en el ambiente social que le rodea por lo que el objetivo de éste estudio es conocer si existe relación entre el clima laboral con la satisfacción laboral en un grupo de empleados de la Dirección Médica y si existen datos sociodemográficos que se relacionen con dichas variables. Se utilizó una muestra no probabilística de 101 empleados de base y confianza, Se aplicó, la escala “WES”, con una confiabilidad de .874, para medir clima organizacional, evalúa 10 dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad. Para medir la satisfacción laboral se utilizó la escala ISL*66 con una confiabilidad .953 y evalúa 4 dimensiones: evaluación institucional; desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal; comunicación; salud y condiciones laborales. Se utilizó el paquete estadístico SPSS, utilizando la prueba Coeficiente de Correlación Pearson. Se arrojaron resultados positivos para ambos cuestionarios por lo que la muestra manifiesta un clima laboral positivo y un nivel de satisfacción laboral positivo ambas variables muestran correlación positiva de ($p < .001$). Organización, claridad, control, innovación y comodidad fueron las dimensiones que presentaron una mayor correlación con las dimensiones de satisfacción laboral ($p < .001$). Implicación, fue la dimensión que obtuvo más relación con los datos sociodemográficos. Un clima organizacional adecuado propicia que los trabajadores se sientan cómodos y tranquilos en su lugar de trabajo. Una satisfacción laboral alta, genera en el trabajador bienestar, no solo a nivel laboral sino que este también influye en más aspectos de su vida.

Palabras clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral, análisis correlacional.

INTRODUCCION

En los últimos años han cobrado mayor importancia los aspectos cualitativos, simbolizados por conceptos tales como calidad de vida, o calidad en el empleo. Dentro de las mejoras de las condiciones de vida tienen una vigencia considerable las cuestiones centradas en la vida laboral. Este hecho tiene una especial trascendencia si tenemos en cuenta que una gran parte de nuestra vida social transcurre en las organizaciones en las que desarrollamos nuestra actividad laboral.

A partir de la constatación de este hecho, son distintas las disciplinas que han tratado de conocer cómo se organiza y se desenvuelve la actividad dentro de las organizaciones laborales. Naturalmente, entre ellas se encuentra la psicología organizacional y la psicología social. Las mismas se aproximan a la cuestión desde el fundamento de que el comportamiento de una persona se desarrolla dentro de un contexto determinado. En dicha actividad va a influir no solamente el entorno físico de la persona sino el propio ambiente social que le rodea (García, 2006).

La psicología social ha acuñado dos conceptos con el fin de describir este ambiente: clima y cultura organizacional. El concepto clima fue utilizado en primer lugar en mayor medida, Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Todo lo anteriormente expuesto está vinculado con el ambiente laboral. Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo, mientras el concepto de cultura organizacional se desplegó en las investigaciones de los años ochenta y noventa del siglo XX (García, 2006). Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escrita (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.). La cultura organizacional, es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que se distinguen entre una organización y otra. La cultura organizacional, es la conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez ésta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. La definición de cultura está identificada con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además se le da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional A continuación se presentan algunas de las diferencias entre clima y cultura organizacional (Documento técnico, 2009).

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es duradera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene carácter temporal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precede y fundamenta el clima. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medición cualitativa / observación de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medición cuantitativa / encuesta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disciplina: Sociología/ Antropología. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disciplina: Psicología

Tabla 1. Diferencias entre clima y cultura organizacional

Antes las empresas le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima de forma tal que los

trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar de importancia que merece.

Sin embargo, muchas empresas no saben cómo pueden crear o desarrollar un clima organizacional favorable. Para ello, es necesario que la organización proporcione o facilite lo siguiente para que al momento de realizar un levantamiento de clima laboral, no solo se quede en un **DIAGNÓSTICO** sino que coadyuve a la realización de un **ESTUDIO** de clima organizacional con el apoyo del psicólogo laboral, el cual es fundamental dadas las características del recurso humano.

- Factores físicos adecuados: como un lugar de trabajo confortable, tranquilo, en el cual se encuentren todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador. Además, el puesto o lugar donde desarrollar sus funciones debe estar bien iluminado y reunir condiciones higiénicas óptimas.
- Factores psicológicos: los cuales deben incluir la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Además, debe dar la confianza necesaria, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.
- Sistema de comunicación interna y externa: apropiados para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa.
- Procesos: que garanticen la retribución de ideas potencialmente útiles que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus funciones de una forma más fácil y eficaz mejorando, a la vez, los rendimientos de la empresa mediante sistemas de méritos basados en premiar, ya sea con un aumento de salario o a través de promociones o capacitaciones, a aquellos empleados que puedan crear e implementar ideas innovadoras.

A veces no es fácil que los mandos medios puedan determinar si su organización posee un buen clima organización. Para ello, debe:

- Medir los elementos del clima mediante encuestas, entrevistas, entre otros para conocer si existe algún déficit o problema.
- Implementar un proceso que permita que los empleados puedan proveer información sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir.

Si una empresa valora su clima organizacional y hace que ésta se fortalezca o mejore, puede lograr grandes beneficios, ya que los trabajadores expondrán ideas innovadoras, soluciones creativas a problemas que se presenten y ayudarán a sus colegas lo cual fomenta la unidad y un buen trabajo de equipo y el crecimiento y de desarrollo de la propia empresa.

Por lo anterior, en el Capítulo I de la presente Tesis, se ha pretendido adentrar al lector al concepto de clima, sus antecedentes y las teorías más significativas que dan lugar a lo que ahora conocemos como clima organizacional. En la actualidad, muchas son las investigaciones que se han suscitado con dicho tema, dando pie a que las organizaciones pongan mayor atención en sus recursos humanos. Así pues, en éste capítulo se realiza un análisis de las distintas definiciones formuladas al respecto, por lo anterior se llega a la necesidad de ahondar más en el tema para investigar porque las personas que forman parte de una misma organización tienen, sin embargo, diferentes percepciones del clima. Estas diferencias se han intentado explicar a través de los distintos tipos de clima que existen en las organizaciones. Así pues se han analizado las distintas dimensiones empleadas usualmente para describir el clima de las organizaciones, así como los distintos instrumentos para medirla.

En el Capítulo II, se plantea otro tema que, según hallazgos teóricos, tiene relación con la percepción misma que los empleados tienen acerca de su organización y ésta es: la Satisfacción Laboral, en efecto, muchas de las diferencias detectadas en las percepciones

de clima pueden verse afectadas por la satisfacción laboral que manifiesta el empleado. A lo largo de éste capítulo, se analizan las diversas teorías de la motivación, las cuales dan lugar al concepto de satisfacción laboral, así como las definiciones que se han suscitado a lo largo del tiempo, dando lugar a lo que ahora se conoce como satisfacción laboral. Otro punto importante que se abarca a lo largo de la presente investigación son todas aquellas variables implicadas en la satisfacción laboral, su medición y por último se realiza una relación entre satisfacción laboral y clima laboral, según estudios realizados al respecto.

En el Capítulo III, se expone el método utilizado para medir la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral dentro de la institución de salud elegida para realizar el presente estudio, se exponen los objetivos, hipótesis, instrumentos, muestra, procedimientos, etc.

A partir del Capítulo IV y posteriores, se analizan los resultados obtenidos y se realizan las conclusiones al respecto.

CAPÍTULO I

CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes

Cada vez se vuelve más necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad se basa en el hecho de que, según la forma en la que los empleados interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad, disminuirá el ausentismo, etc., lo cual se verá reflejado en la disminución de los costos de la empresa, además de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, el fracaso o el éxito de las políticas en incluso en la comisión de actos delictivos.

Lo anterior confirma que el clima organizacional –que constituye la personalidad de una empresa- determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la organización y el grado de satisfacción respecto a la actividad que los empleados desempeñan.

Así pues, el comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno (Brunet, 1987):

$$C=f(P \times E)$$

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tiene sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima organizacional determinado por la naturaleza particular de la organización. Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Brunet, 1987).

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología laboral, por Gellerman, 1960 (citado en Brunet, 1987). Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones y al parecer el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente, estas escuelas son:

- **El funcionalismo:** el cual se centraliza en los procesos mentales, mismos que tienen la función de ayudar al organismo a su adaptación con su entorno. Otro aspecto importante de esta escuela es que se interesa en las diferencias de los organismos y no en lo común que tienen entre ellos. El funcionalismo es el precursor de clima organizacional ya que les importa saber cómo la persona se puede adaptar a su medio de trabajo, tomando en cuenta todas sus diferencias individuales con respecto a los demás (Hergenhahn, 1997).
- **La Gestalt:** éste enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:
 1. Captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo.
 2. Crear un nuevo orden mediante proceso de integración a nivel de pensamiento. Según ésta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo (Corres, 2011).

Así ambas escuelas del pensamiento nos muestran por qué son las precursoras del clima organizacional, ya que integran en su área de estudio el equilibrio que los individuos buscan a su alrededor, para poderse desarrollar mejor con la implicación de las diferencias existentes en el ambiente.

En el siguiente apartado se presenta una cronología en cuanto a la evolución del concepto de clima organizacional y como ésta ha tomado vertientes diversas a lo largo de los años hasta llegar a lo que conocemos hoy en día como clima organizacional.

1.2 Definiciones de clima organizacional

A manera de introducción del presente capítulo, me gustaría enfatizar los conceptos que preceden al clima organizacional y estos son: Clima Social y Clima Racional, esto con el fin de dar paso al Clima Organizacional como tal.

Clima Social: es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinados por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la sociedad en donde se desenvuelve el individuo, que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho entorno, condicionante, a la vez de los distintos procesos sociales. En forma más simple, Arón y Milicic (1999), lo definen como la percepción que los miembros del entorno social tienen respecto del ambiente en el cual desarrollan sus actividades habituales. Tales percepciones, se basarían en la experiencia que el propio individuo desarrolla en la interacción.

Clima Racional: Es aquel clima dentro de la organización el cual resulta de la propia conciencia del individuo, en función de lo que es o debe ser dentro de las reglas de la propia organización.

Lo anterior nos permite adentrarnos al concepto de clima situado ya dentro de una organización por lo que al respecto comento que no existe un enfoque único acerca del clima organizacional, incluso se le ha definido de acuerdo con la postura teórica o con el método utilizado por cada autor, como se podrá observar en las siguientes definiciones de clima organizacional, algunas veces se han utilizado los términos de clima laboral, clima de la organización y clima organizacional indistintamente para designarlo, sin embargo, a pesar de ello, llegan a existir coincidencias entre lo que unos y otros definen como clima organizacional, de modo que las concepciones que tienen del clima no están tan separadas unas de otras. Por ejemplo, diversos investigadores que han realizado estudios en empresas mexicanas, han llegado a conclusiones diferentes de lo que es clima organizacional. Algunos de esos investigadores son (citado en Brunet, 1987): Aguirre (2002), quien dice que el clima organizacional es el producto de la interacción tanto de las características de la empresa como de las características de los empleados. En la misma línea encontramos que Berruecos (2003), opina que el clima organizacional es la percepción de los miembros de

cualquier organización con respecto a ésta, esto es la elaboración de una imagen que cada trabajador tiene de la empresa.

Por otro lado Hernández (1990), manifiesta que el clima organizacional puede definirse como el ambiente en el cual un trabajador o un conjunto de trabajadores pueden desarrollar sus actividades, las relaciones que dichos trabajadores tienen con sus jefes directos, las relaciones que guardan entre si todos los trabajadores, e incluso las relaciones existentes con los clientes y proveedores. Plantea que éste clima organizacional puede ser un vínculo o bien un obstáculo para que una organización logre el cumplimiento de sus objetivos. También se dice que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que determina un comportamiento y que tienen evidentes consecuencias sobre la organización.

Rousseau (citado en Furnham, 2001) creó una cronología de las definiciones de clima organizacional, la cual se presenta en la siguiente tabla:

AÑO	AUTOR	DEFINICION
1964	Forehand y Gilmer	Son características que 1. Distinguen a una organización de otra. 2. Perduran en el tiempo, y 3. Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
1969	Findlate y Margulies	Propiedades organizacionales que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
1970	Campbell	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento, los resultados y las contingencias de los resultados.
1972	Schnider y Hall	Impresión de los individuos acerca de su percepción afectadas por las características de esta y de las personas.
1974	James y Jones	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación, percepciones.
1975	Schneider	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y sabe cómo comportarse.
1975	Porter	Se refiere a las propiedades habituales típicas o características del ambiente de trabajo concreto, su naturaleza según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan o están familiarizadas con él.

AÑO	AUTOR	DEFINICION
1976	Payne	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
1978	James	Suma de las percepciones de los miembros acerca de la organización.
1978	Litwin y Stringer	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
1979	Joyce y Slocum	Los climas son 1. Preceptuales, 2. Psicológicos, 3. Abstractos, 4. Descriptivos, 5. No evaluativos, 6. Sin acciones.
1979	James y Sell	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto, un atributo del individuo que se aprende es histórico y resistente al cambio.
1981	Katz	El clima laboral u organizacional es un reflejo de las normas, valores, historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus procesos laborales, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro del sistema.
1983	Schneider y Reichers	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
1992	Gibson y co	Es un concepto compendiado por el hecho de que está conformado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de proceso que se dan en una organización.
1993	Glimer	El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
1999	Brunet	Son elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.
2001	Toro	Es un constructo completo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, efecto o condición intermediara y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades que viven.
2005	Palma	Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

AÑO	AUTOR	DEFINICION
2006	Torrecilla	Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Tabla 2. Cronología de las definiciones de clima organizacional

En general, los autores dentro de los primeros años en los que se comenzaba a plantear el término “clima organizacional” nos hablan de la percepción del empleado hacia la empresa, ya en los años 80’s se comienza a hablar de un enfoque sistémico en donde no solo se toma en cuenta la percepción psicológica del empleado como un ente privado sino que comienzan a tomar en cuenta que también influyen las características propias de la empresa, tales como: el tipo de autoridad que ejercen los mandos medios, la estructura de la empresa, etc., y como éstas influyen en un todo respecto a la personalidad de la empresa y la percepción que tienen los empleados de la misma y cómo repercute en la Satisfacción Laboral, rotación de personal, ausentismo, etc.

Brunet (1987), menciona que dos investigadores estadounidenses (James y Jones) hablan de 3 enfoques de clima organizacional, los cuales han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes y son los siguientes:

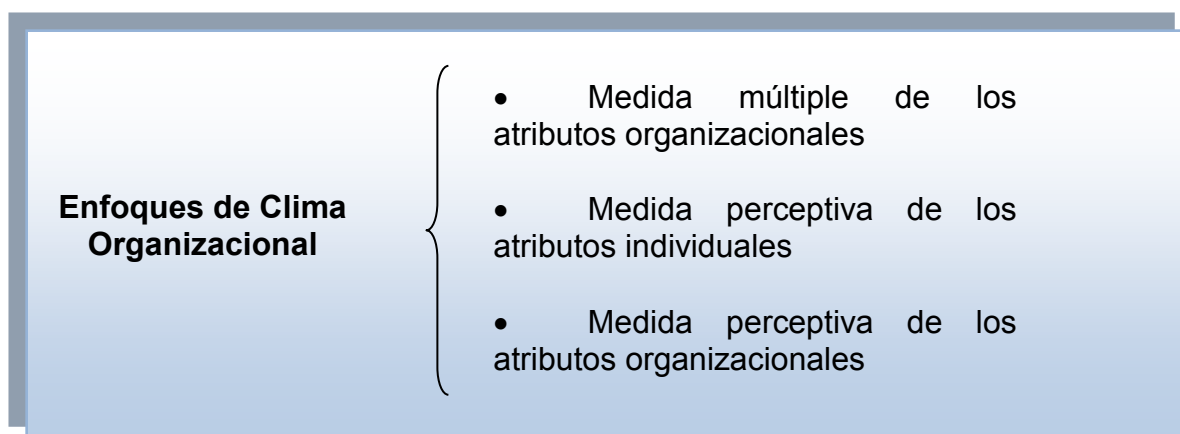


Figura 1. Enfoques de Clima Organizacional

- **Medida múltiple de los atributos organizacionales**

Considera el clima organizacional como un conjunto de características que:

- a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.).
- b) Son relativamente estables en el tiempo.
- c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Esta definición del clima organizacional se apoya a pesar de todo, sobre bases fácilmente criticables. De hecho, desde el punto de vista de la medida objetiva, las variables por estudiar son generalmente demasiado numerosas para analizarlas todas.

Uno se limita generalmente al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, ausentismo y el número de accidentes.

- **Medida perceptiva de los atributos individuales**

Los principales defensores de esta tesis definen el clima organizacional como los elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.

Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. De esta forma, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales**

Dentro de esta óptica, el clima organizacional está considerado como una serie de características que:

- a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos).

b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores (aquella que permite medir más fácilmente el clima organizacional y aquella que respeta mejor la teoría de Lewin) que postula que la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

Así pues, se puede observar lo que determina el clima organizacional de la empresa no solo es la organización en sí, sino todo lo que conlleva el trabajo en equipo y el trabajo individual, es por ello que en el siguiente apartado se hace mención de los diferentes tipos de clima organizacional, según las características de la empresa y de los individuos.

Para la presente investigación, la Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales es el enfoque de clima organizacional que se consideró dentro del marco teórico para fundamentarlo debido a que éste enfoque engloba de forma sistémica la parte del individuo así como la organización, viendo a ésta última como un ente que desarrolla al individuo y mantendrá dentro de la misma un clima favorable.

1.3 Tipos de clima organizacional

1.3.1 Clima orientado hacia el poder (Flores, 2003)

En este tipo de clima organizacional, la toma de decisiones está basada en la jerarquía es decir, solamente las gerencias o encargados de áreas o departamento pueden decidir lo que sus subordinados ejecutarán.

El bienestar particular de cada miembro de la organización depende de sus superiores, ya que al participar con sus propios objetivos, el representante de departamento decidirá el futuro de sus subordinados en cuanto a privilegios que su puesto le otorgue, pudiendo ocasionar conflictos entre sus empleados de diferentes áreas por las marcadas diferencias en el trato y otro tipo de prestaciones.

1.3.2 Clima orientado hacia el papel (Flores, 2003)

En este otro tipo de clima organizacional se hace énfasis en el orden y coherencia en la toma de decisiones. Supone que los conflictos y las competencias se controlan a través de los reglamentos y procedimientos de la empresa. Es un tipo de clima organizacional en donde unos u otros se cuidan de que las normas, políticas, procedimientos, objetivos, valores, etc., sean cumplidos estrictamente apegados a ellos sin contar con flexibilidad para el logro de las metas.

1.3.3 Clima orientado hacia el trabajo (Flores, 2003)

Aquí, la empresa persigue metas y objetivos específicos como son posicionamiento en el mercado, monto específico de utilidades, mínimo de ventas o servicios de calidad, etc., así el trabajo se encamina a cumplir una meta principal y puede descuidar otras.

1.3.4 Clima orientado hacia la gente (López, 2005)

Se refiere a cuando se atienden a las necesidades de los empleados. No se espera que los trabajadores hagan cosas cotidianas a sus valores. Los trabajadores que no son reconocidos comparten todo igual, apoyando los actos que realicen la mayoría.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. A continuación, se hace mención de las mismas, de acuerdo a la recopilación de varios actores.

1.4 Características del clima organizacional

Según Brunet (1987), es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de

elementos al igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno, nitrógeno), de contaminación, etc. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima organizacional particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Taguiri (1968), enlista las características del clima organizacional de la siguiente manera:

- El clima es un concepto moléculas y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situaciones.
- Sus elementos constitutivos pueden varias aunque el clima pueda seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte de las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como una gente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea de tal forma que se puedan observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal y como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consistente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados puedan identificarse fácilmente.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o mal sana, como la caracteriza el ser humano. Si esta es mal sana, trastornara las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, tendrá dificultades para adaptarse con su medio externo. Así mismo una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

Para llegar a determinar una definición de clima organizacional y los distintos enfoques que de ella se derivan, es menester tomar en cuenta la teoría de la que se desprende dicho concepto. A continuación se presenta la teoría de Likert, la cual es la más relevante al respecto.

1.5 Teoría de clima organizacional de Likert

Esta teoría de clima organizacional, o de los sistemas de organización como lo llama su autor, 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.

Para Likert (Brunet, 1987), el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene 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 éste orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influye sobre la percepción individual del clima organizacional y que podría también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

1) Los parámetros ligados al contexto, la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

- 2) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- 3) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- 4) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

✓ **VARIABLES CAUSALES:** Son variables independientes que determinan el sentido en una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

- 1) Pueden ser modificados o transformadas por los miembros de la organización que puede también agregar componentes.
- 2) Son variables independientes (de causa y efecto).

✓ **VARIABLES INTERMEDIARIAS:** Reflejan el estado interno y la salud de la empresa. 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 precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones (Brunet, 1987) y se presentan a continuación:

- **Clima de tipo autoritario.**

Sistema I. Autoritarismo Explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en el clima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades en los niveles psicológicos y de seguridad.

Este tipo de clima organizacional presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II. Autoritarismo paternalista

Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Bajo este tipo de clima organizacional, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tiene, sin embargo la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de tipo participativo.**

Sistema III. Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima organizacional participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Este tipo de clima organizacional presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV corresponderían a un clima abierto.

La teoría de los sistemas de Likert es mucho más dinámica y explicativa del clima organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una organización, que el vocablo abierto/cerrado comúnmente asociado al concepto de clima. Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a la gente a trabajar.

Hasta el momento se ha hecho referencia al origen del término “clima organizacional”, a los diversos tipos de clima y a las características más sobresalientes del mismo. A continuación se presentan las dimensiones que abarcan el clima y sus mediciones.

1.6 Dimensiones y mediciones del clima organizacional

La teoría e investigación en lo referido al clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones (Patterson et al, 2005.Citado en Romero, 2009). Por otra parte, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente

conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones

Según Brunet (1987) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.

Litwin y Stinger (1978) (Labrada, 2008), proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, conflictos e Identidad.

Según Brunet (1987), dependiendo de los autores se tienen en cuenta unas dimensiones u otras, la Figura 2 nos indica cuatro dimensiones básicas que deben estar presentes en la medición del clima organizacional.

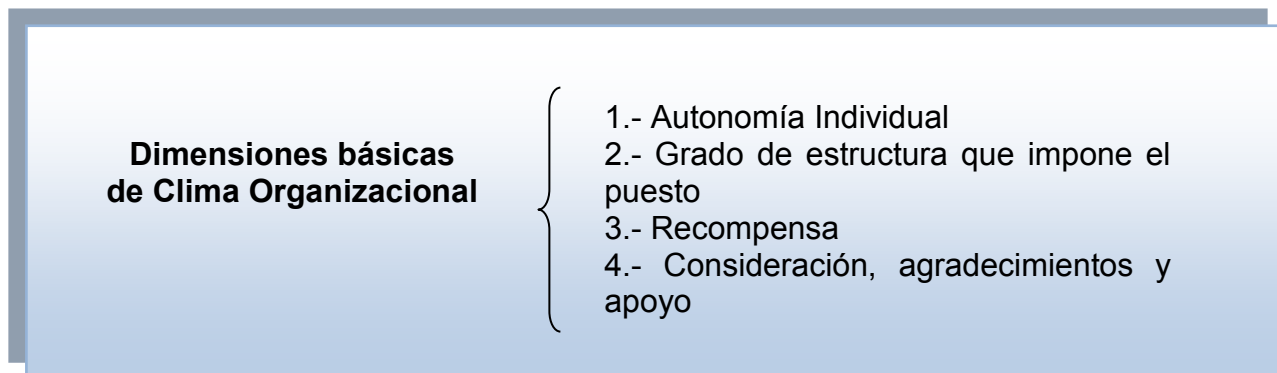


Figura 2. Dimensiones de Clima Organizacional

- **Autonomía individual:**

Incluye la responsabilidad, la independencia de las personas y la rigidez de las normas de la organización. En definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón.

- **Grado de estructura que impone el puesto:**

Mide el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores.

- **Recompensa:**

Mide los aspectos monetarios, así como las posibilidades existentes de promoción.

- **Consideración, agradecimiento y apoyo:**

Se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.

Los objetivos que se persiguen al analizar y diagnosticar el clima de una organización son:

- Evaluar cuáles son las posibles fuentes de conflicto.
- Dar comienzo y mantener un cambio que indique al administrador sobre qué elementos específicos deben dirigirse sus intervenciones.
- Fomentar el desarrollo de la organización además de prever que posibles problemas habrá que sortear en el camino.
- Diferenciar los distintos climas percibidos por los diferentes departamentos que coexisten en una organización y como afectan esas diferencias.

.Así pues, existen diversas mediciones del clima en las organizaciones, a continuación se presentan las más representativas y frecuentes.

a) **Likert (1967)**

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert, “el perfil de las características organizacionales” cuya teoría ya se expuso en el presente capítulo. Estos cuestionarios mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada.

El cuestionario original de Likert, cuenta de 51 preguntas y sus escalas de respuesta en 20 puntos, es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de interpretación para los empleados de poca escolaridad. Hace algunos años, apareció una versión abreviada (18 puntos) de éste cuestionario que parece ser una alternativa válida sobre todo porque está contenida en una sola página, que puede responderse rápido y su forma de calificación es bastante rápida.

b) Pritchard y Karasick (1973)

Pritchard y Karasick, estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima organizacional que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional, el cual está compuesto por once dimensiones:

1. **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. **Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus.** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Centralización de la toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

c) Bowers y Taylor (1970)

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

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

d) Brunet (1987)

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. **Autonomía Individual.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. **Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. **Tipo de recompensa.** Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. **Consideración, agradecimiento y apoyo.** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

e) Litwin y Stinger (1968) (Labrada, 2008)

Esta técnica, utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.
2. **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. **Desafío:** corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **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.
6. **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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionarios preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción (Brunet, 1987).

f) Moos e Insel (1974)

Moos e Insel plantean diez dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Comodidad. Estas dimensiones son las que se utilizaron para la medición del clima organizacional del presente estudio, tomando en cuenta que el Instrumento que Moos elaboró, cuenta con todos los requisitos por ser el más óptimo para ser utilizado en la presente investigación.

Moos e Insel elaboraron un cuestionario, titulado **The Work Environment Scale**, susceptible a ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima organizacional en función de las 10 dimensiones siguientes:

1. **Implicación:** mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
2. **Cohesión:** ésta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
3. **Apoyo:** esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
4. **Autonomía:** esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
5. **Organización:** esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima organizacional estimula la planificación y la eficacia del trabajo.
6. **Presión:** se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
7. **Claridad:** ésta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
8. **Control:** ésta dimensión se refiere a los reglamentos y las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

9. **Innovación:** ésta dimensión mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

10. **Comodidad:** ésta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.}

Por otro lado, para llevar a cabo un estudio de clima organizacional, se requiere de fases que establezcan un plan para culminar un levantamiento de clima, los cuales se mencionan a continuación.

1.7 Fases del estudio del Clima Organizacional

Las fases que se presentan en la metodología para el estudio del clima organizacional, pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de cada organización.

1.7.1 Fase de alineamiento:

- a. Compromiso de la Alta Dirección
- b. Profundo conocimiento de la organización.
- c. Construcción del instrumento de medición o bien, contar con un instrumento con las normas adecuadas para la población.

1.7.2 Fase de sensibilización:

- a. Definición del concepto de la medición.
- b. Campaña de publicidad y comunicación interna.
- c. Integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos), de la organización con el estudio de clima organizacional.

1.7.3 Fase de medición:

- a. Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos).
- b. Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional.
- c. Metodología de medición de acuerdo a los planes establecidos para llevar a cabo el levantamiento.
- d. Anonimato y confidencialidad en la información.

1.7.4 Fase de análisis y entrega de los resultados:

- a. Resultados en tiempo real: El resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación.
- b. Entrega de informes amigables.
- c. Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- d. Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional.
- e. Entrega de resultados a la Alta Dirección, Dirección y a la Organización en general.

1.7.5 Fase de acciones de mejora:

- a. Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- b. Articular los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

Al finalizar esta fase el equipo técnico o comité de clima organizacional, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional.

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

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

Las organizaciones enfrentan problemáticas diversas en el desempeño, ocasionadas en gran medida por problemas internos en los individuos que forman parte de estas organizaciones, dentro de ellos, uno de los principales es la falta de satisfacción laboral, la cual inhibe el desarrollo de un trabajo creativo e innovador, en el siguiente capítulo se abordan los principales puntos de Satisfacción Laboral y su medición.

CAPITULO II

SATISFACCIÓN LABORAL

2.1 Antecedentes

El trabajo es una de las actividades principales del ser humano, es por ello que la psicología, a través de una de sus áreas de especialización, la psicología organizacional, estudia el comportamiento humano dentro del contexto laboral. Inmersos en éste contexto, los empleados presentan diversas actitudes, que son los sentimientos, pensamientos, creencias y supuestos que determinan en gran parte la percepción del entorno y también el comportamiento (Davies y Newstrom, 2011).

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre ellas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

- Buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada.
- Salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas como lo es el estrés.
- Conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y ausentismo, rotación, retrasos, etc.

A principio de los años treinta, dos proyectos de investigación diferentes infundieron nueva vida al concepto satisfacción laboral. La primera, fue una encuesta hecha a los trabajadores adultos en un pequeño pueblo, en Pennsylvania. Robert Hoppock en 1935 estaba interesado en la respuesta a dos preguntas ¿Qué tan contentos están los trabajadores? Y ¿Son más felices en una ocupación que en otra? Descubrió que 12% de los trabajadores podrían clasificarse como insatisfechos y dentro de distintos puestos se encontraban más contentos ciertos trabajadores que otros. Estos hallazgos con el puesto, podrían influir de algún modo en la satisfacción ambiental (Landy y Conte, 2005).

El segundo proyecto de investigación comienza en el siglo XX, la industria trató de aumentar la producción a partir de una selección más eficaz del personal, pero los resultados que se obtienen no son los esperados y la gerencia de las empresas se empezó a preguntar porque no había una alta producción si se llevaba a cabo una selección de personal más estricta. Para resolver esta duda, Elton Mayo en 1924, psicólogo estadounidense de origen australiano, realiza las primeras investigaciones en las plantas de Hawthorne enfocándolas a las condiciones de trabajo. Estas investigaciones se basaron en 5 estudios en los cuales se modificaron algunos factores del ambiente laboral y los resultados arrojados fueron casi iguales que bajo condiciones normales (Milanéz, 2005).

Houser en 1927 (citado en Landy y Conte, 2005), llevó a cabo algunas encuestas sobre la satisfacción laboral, sin embargo, se aplicaron a los gerentes sobre la felicidad de los empleados y no a los propios gerentes, lo cual carecía de veracidad en la autenticidad de la satisfacción laboral de dicho grupo de trabajadores.

Posterior a éstas investigaciones, a partir de los resultados obtenidos en los estudios de Hawthorne, continuaron las investigaciones con el papel que ocupan las actitudes dentro de la producción, así pues, argumentan que el contar con ciertas habilidades y conocimientos para el desempeño de la tarea no era tan relevante como se creía, ya que los empleados tienen actitudes positivas o negativas respecto a las tareas que desarrollan. Por lo tanto la motivación que tienen hacia su trabajo es diferente y este hecho repercute en el desarrollo de las actividades, por lo anterior, el empleado puede estar o no satisfecho con lo que hace.

García (1998), aclara que también influye el grado de autoestima y aceptación de los demás para que la persona tenga o no satisfacción en su trabajo. Así pues, el grado de autoestima del sujeto a la que se refiere García (1998) va en función de variables como la educación, el puesto, así como el poder desempeñar las funciones que el trabajador sabe hacer y que además le guste hacer.

Antes de dar comienzo al desglose de las teorías motivacionales que dan paso al concepto de satisfacción laboral, se abordaran las diferencias entre:

- **Satisfacción (concepto generalizado):** Gusto, placer o alegría que un individuo experimenta o siente, por algo o alguien. La satisfacción es un estado de la mente, generado por una sensación de plenitud, en tanto, la menor o mayor sensación de satisfacción que alguien presente dependerá de la optimización del consumo energético que lleve a cabo el cerebro, es decir, cuanto mayor sea la capacidad de neurotransmitir mayor será la posibilidad de satisfacción. Si no se consigue la optimización mencionada devendrá la insatisfacción y el individuo de inmediato empezará a sentir inquietud e insatisfacción como consecuencia de ello. Si la satisfacción es acompañada por la seguridad racional de haber hecho lo que se encontraba a nuestro alcance y encima con un grado de éxito, tal situación contribuirá a sostener el estado armonioso en lo que a funcionamiento mental respecta.
- **Motivación:** La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos *motus* (traducido como “movido”) y *motio* (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.
- **Estimulación:** La estimulación o incentivo es la actividad que se le otorga a los seres vivos para un buen desarrollo o funcionamiento, ya sea por cuestión laboral, afectiva o física. La estimulación se contempla por medio de recompensas o también llamados estímulos, que despiertan en el individuo la motivación para realizar algo.

Así pues, parece importante identificar las diferencias entre los conceptos de satisfacción, motivación y estimulación, por lo que se puede deducir que la satisfacción es el gusto que presenta algún individuo por diversas situaciones, cosas o lugares en las que se encuentre, la motivación es aquello que nos impulsa a realizar una acción y estimulación es el resultado de sentirnos motivados y con algún incentivo llegamos a sentirnos satisfechos.

Dada la descripción anterior respecto a la diferencia de los tres conceptos mencionados, se desprenden las teorías de la motivación los cuales dan lugar, como ya se mencionó, al concepto de Satisfacción Laboral por lo que en el siguiente apartado se mencionan las teorías más importantes de la motivación y a su vez, explican las variables que intervienen en la satisfacción en los trabajadores.

2.2 Teorías de la motivación

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigen al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella (Davies y Newstrom, 2011):

1. Dirección y enfoque de la conducta.
2. Nivel del esfuerzo aportado.
3. Persistencia de la conducta.

La motivación requiere también describir y comprender los impulsos y las necesidades de los empleados, pues se origina de ellos.

La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. La motivación por el trabajo es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que si parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

Las teorías de la motivación nos ayudan a responder las incógnitas dentro del medio laboral ya que constituyen un importante fundamento de las ideas que se desarrollan en el resto del presente trabajo. Antes de explicar cada una de ellas, es útil dar una definición de motivación. La motivación para el trabajo según Robbins (2000), es la disposición a ejercer altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas de la organización; está condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades del individuo.

La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del Comportamiento Organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades (Madsen, 1972).

Es complicado definirla y aún más es el intento de explicarla. Diversas teorías compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo. Algunas podrían ser complementarias, otras son irreconciliables. Algunas relacionan la motivación con un grupo determinado de variables, otras con variables diferentes.

Lo que se presenta a continuación es un resumen de las principales teorías sobre la motivación. La intención es mostrar la variedad y riqueza de los distintos enfoques.

Guillen (2000) clasifica las teorías en dos grupos:

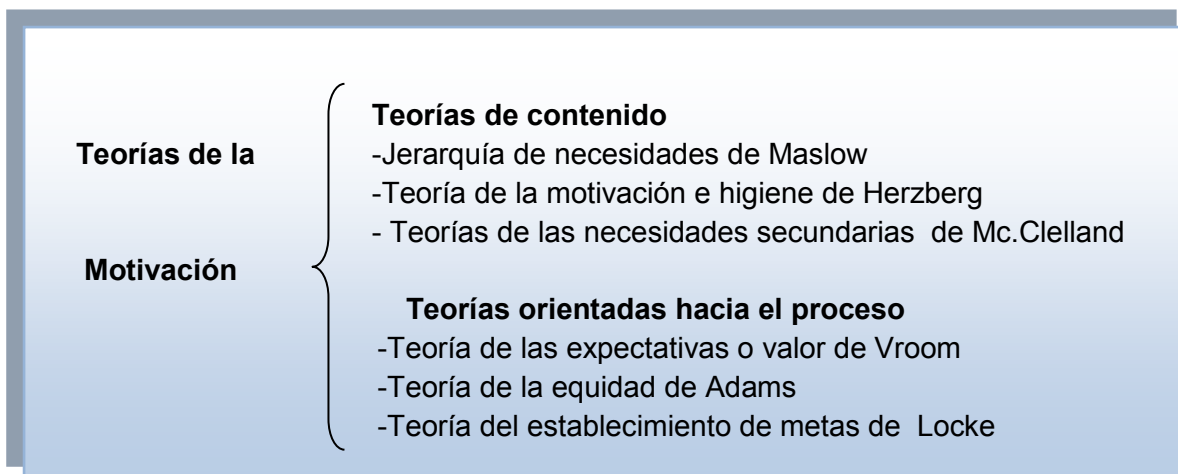


Figura 3. Teorías de la Motivación

2.2.1 Teorías de contenido

Estas teorías explican los aspectos de los factores específicos que motivan a las personas a trabajar, reconociendo que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas que dirigen su conducta.

a.- Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow

La Jerarquía de Necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías (Davies y Newstrom, 2011):

1. Necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo...).
2. Necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios).
3. Necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto).
4. Necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros).
5. Necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad).

Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

En esencia, el modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow sostiene que las personas tienen necesidades que desean satisfacer. Sin embargo, una vez satisfechas, no

son tan motivadoras como las que no lo están. Los empleados se motivan con mayor entusiasmo por lo que buscan en el presente, que por recibir más de lo que ya tienen. Una necesidad plenamente satisfecha no es un motivador (Davies y Newstrom, 2011).

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador (Chiavenato, 2009).

b.- Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc. (Chiavenato, 2009).

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede ser generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores"),

mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

c.- Teoría de las Necesidades Secundarias de David McClelland

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades (Chiavenato, 2009):

- Necesidades de afiliación (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas;
- Necesidades de logro (nLog), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito
- Necesidades de poder, que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores

motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones (Madsen, 1972).

Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

En la tabla 3 se realizan un cuadro comparativo de las diferencias entre cada teoría motivacional respecto a las teorías de Contenido.

TEORÍA	POSTULADO	EXPECTATIVAS	COMPARACIÓN
Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	Establece que las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno; a la vez que a medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior.	Definir en una pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas a simples en la base de una pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas surgen otras de un nivel superior encontrándose así con la autorrealización	A diferencia de las demás teorías motivacionales, Maslow basó su teoría en establecer un orden jerárquico o de prioridad de las necesidades humanas básicas comenzando por las fisiológicas. El individuo al satisfacer las necesidades primordiales se siente motivado para satisfacer el siguiente nivel

TEORÍA	POSTULADO	EXPECTATIVAS	COMPARACIÓN
Teoría de la motivación higiene de Herzberg	El factor motivación. Aumenta la satisfacción del individuo. Si el factor higiene falta o es inadecuado, causa insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.	Evitar que los miembros de una organización padezcan un estado de insatisfacción, abarcando y cumpliendo con sus necesidades básicas.	El criterio de Herzberg se basa en que el nivel de rendimiento de las personas varia en su nivel de satisfacción, en comparación con las demás teorías motivacionales, esta teoría toma como factores motivacionales principalmente la responsabilidad, la realización personal y el progreso.
Teoría de las necesidades secundarias de McClelland	En esta teoría sostuvo que todos los individuos poseen necesidades de logro: esfuerzo por sobresalir, necesidades de poder, deseo de tener impacto de influir y controlar a los demás, y necesidades de afiliación: deseo de relacionarse con las demás personas.	Su objetivo de atender la motivación de este autor logro clasificar las necesidades en las categorías de necesidad de logro, necesidades de poder y, necesidades de afiliación motivando al trabajador mejorando su rendimiento.	En comparación con las demás teorías, ésta establece que la motivación del individuo depende de la satisfacción de tres factores, facilitando la comprensión de la motivación de los individuos.

Tabla 3. Diferencias entre las Teorías de Contenido

2.2.2 Teorías orientadas hacia el proceso

Ponen mayor interés sobre los procesos mentales, mediante los cuales se logra la satisfacción y la ejecución del trabajo. Indican como fortalecer, dirigir y obtener una conducta determinada con la aceptación del individuo para poder lograr una mayor motivación en el trabajo. A continuación se describen.

a) Teoría de las expectativas o valor de V. Vroom, E. Deci, I. Porter

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad) (Chiavenato, 2009).

Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales. La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales (Madsen, 1972).

Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales). Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

b) Teoría de la Equidad de J. Stacey Adams

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos Aportes (A) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de Resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

Si denominamos R_p y A_p a los resultados y aportes propios, y R_{pr} y A_{pr} a los resultados aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si $(R_p/A_p) = (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. Si $(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía). Por último, si $(R_p/A_p) > (R_{pr}/A_{pr})$ el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados) (Turcote, 1986).

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación. Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio).

c) Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta. Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño está moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad) (Chiavenato, 2009).

Cuando las personas se unen a una organización, llevan consigo ciertos impulsos y necesidades que afectan su desempeño en el trabajo. Algunas de estas circunstancias son visibles de inmediato pero a menudo no son difíciles de determinar o satisfacer, sino también varían de una persona a otra. Entender la forma en que las necesidades crean tensiones que estimulan los esfuerzos para tener un buen desempeño en el empleo y la forma en que éste produce satisfacción mediante recompensas es útil para los psicólogos.

En la tabla 4, se presentan las principales comparaciones de las 3 teorías orientadas hacia el proceso.

TEORÍA	CONTENIDO	EXPECTATIVAS	COMPARACIÓN
Teoría de las expectativas o Valor de Vroom	Ésta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas.	Lo fundamental de esta teoría es conocer lo que la persona busca dentro de una organización está determinado por lo que crea que tienen de valioso para él las metas y los incentivos.	La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.
Teoría de la equidad de Adams	Esta teoría trata de evitar la desmotivación frente a la inequidad al comparar las recompensas y el producto alcanzado entre las personas.	Si la persona recibe lo mismo por igual trabajo, se siente satisfecho para continuar con la tarea.	El nombre determina el fin de la teoría por lo que aquí se requiere de equidad para ser satisfecha la necesidad.
Teoría del establecimiento de metas de Locke	En ésta teoría se valora el impulso que da la intención de una persona por alcanzar una meta mediante el propio reconocimiento de su esfuerzo al lograrlo.	Cada persona espera metas específicas, desafiantes, posibles de concretar, y al finalizar una retroalimentación para maximizar el logro alcanzado.	Centra la atención y la acción estando más atentos a la tarea. Movilizan la energía y el esfuerzo. Aumenta la persistencia. Ayuda a la elaboración de estrategias.

Tabla 4. Diferencias entre las Teorías orientadas hacia el proceso

Lo ideal es que los psicólogos dentro de la organización utilicen varios de los modelos que se mencionaron en este apartado para crear un ambiente motivacional en sus equipos de trabajo (Davies y Newstrom, 2011).

A continuación, se presentan las definiciones de Satisfacción Laboral, con el fin de introducirnos al tema, teniendo como base las teorías de la motivación las cuales explican con claridad la base del concepto del siguiente apartado.

2.3 Definición de Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos (Caballero, 2002).

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985) éste interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones(Caballero, 2002):

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana. Dentro de las ciencias de la organización, “la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”.

En general, las distintas definiciones que los autores han ido aportando desde supuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral.

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Una serie de definiciones hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas (Locke, 1976; Price y Mueller, 1986), mientras que otro grupo de autores consideran que la satisfacción va más allá de las emociones y la conciben como una actitud general ante el trabajo (Beer, 1964; Harpaz, 1983; Peiró, 1984; Bravo, 1992). (Bernat, 2009).

Con base en la revisión de los artículos de investigación, se encontraron las siguientes definiciones del constructo “satisfacción laboral”:

La tabla 5, muestra en resumen y de manera general las diferentes perspectivas del concepto de “Satisfacción Laboral” (Robbins, 2000).

AUTOR	CONCEPTO
Locke	Definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Grado de placer, bienestar o felicidad que una persona experimenta en su empleo.
Spector Alas	Señala que “la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”.

AUTOR	CONCEPTO
Blum y Nayles	Mencionan que la satisfacción en el trabajo “es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”.
Wright y Davis	Señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”.
Bracho	Indica que la satisfacción laboral se refiere a “la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos”.
Lee y Chang	La satisfacción laboral es “una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”.
Koontz y O’Donell	Plantean que la satisfacción laboral se refiere al “bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”.
Andresen, Domsch y Cascorbi	Definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.
Chiavenato	Señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.
Igbaria y Guimares	La satisfacción laboral se refiere a “las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo”.
Morillo	Define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones

AUTOR	CONCEPTO
Mason y Griffin	Señalan que, en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructo de “satisfacción laboral” no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado”.
Morillo	La satisfacción en el trabajo “es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado

Tabla 5. Concepto de Satisfacción Laboral

Los diferentes conceptos mostrados en la tabla 2, muestran un panorama general del significado de satisfacción laboral, lo cual muestra que en general los autores expresan que la satisfacción laboral es una actitud del empleado hacia su entorno laboral el cual es influido por el ambiente externo y la experiencia propia del individuo, lo cual obtendrá como resultado un empleado satisfecho o insatisfecho.

La satisfacción laboral tiene varios aspectos en una misma persona que deben ser consideradas, es decir, un aspecto puede ser satisfecho y otro aspecto no puede serlo. Puede presentar una actitud general, o puede aplicarse a ciertas partes del trabajo de un individuo (Romero, 2009).

Existen factores que pueden ser determinantes para que un empleado este más satisfecho que otro, estos varían de un individuo a otro dado que pueden ser características físicas, psicológicas, etc. a continuación se presentan algunos de estos factores o variables.

2.4 Variables implicadas en la Satisfacción Laboral

Para Blum, (Garfias, 2006), dentro de las organizaciones laborales se habla de satisfacción laboral cuando el personal está a gusto con su trabajo o con los distintos aspectos que lo conforman, es decir, la satisfacción laboral se integra de todas aquellas actitudes positivas que tiene el personal en relación con su trabajo.

Las diversas investigaciones acerca de la satisfacción laboral han sido de gran ayuda para identificar algunas variables que son antecedentes de ésta. Las variables antecedentes a la satisfacción laboral se han dividido en variables situacionales o derivadas del puesto, y variables de carácter personal o derivadas del propio trabajador.

a) Derivadas del puesto

Chiang, Martin y Nuñez, (citado en Ortiz, K. 2007), mencionan que las variables derivadas del puesto son aquellos aspectos que tienen algún vínculo con el puesto de trabajo, entre estas se encuentran el carácter intrínseco del trabajo, las características y diseño del puesto, el reconocimiento y promoción, las características organizacionales, las condiciones de trabajo y la seguridad con el empleo.

Por factores intrínsecos del trabajo tenemos la variedad, la autonomía, el grado en que puede utilizar sus capacidades y el éxito que obtiene al desarrollar su trabajo. La satisfacción laboral se dará si el empleado recibe estos factores en la medida en que los desea. La forma en que este diseñado su puesto de trabajo y los cambios en los atributos del trabajo pueden producirle satisfacción.

Aunque la satisfacción y el reconocimiento solo es atractivo para aquellos que quieren una oportunidad de crecer y conseguir logros, estos también suelen ser interpretados por la mayoría de los trabajadores como satisfactores, lo mismo sucede con la seguridad en el empleo, ya que el hecho de conservar el trabajo solo es satisfactor para algunos.

El tamaño de la empresa, la estructura jerárquica, el grado de formalización, el proceso de toma de decisiones y el estilo de solución de conflictos, son algunas de las características organizacionales de las que se tiene evidencia que brindan al empleado cierto grado de

satisfacción. De igual manera ocurre con las condiciones de trabajo, tales como poseer los recursos suficientes (tiempo, dinero, equipamiento, ayuda) y con las condiciones físicas de trabajo adecuadas (ruidos, ventilación, peligros).

b) Derivadas del propio trabajador

En ocasiones, los factores ambientales y situacionales no son suficientes cuando se quiere hacer un análisis más profundo de la satisfacción laboral de los empleados. Para los administradores de las organizaciones debe ser importante considerar el estudio de las variables que se derivan del individuo. Entre estas variables se encuentran la personalidad, la capacidad intelectual, las experiencias afectivas y creencias laborales, además de variables sociodemográficas como la edad, el sexo, el estado civil y las habilidades académicas.

En lo que se refiere a las características de personalidad, existen investigaciones que sostienen que los trabajadores satisfechos con su trabajo presentan diferencias con los insatisfechos en cuanto a las características de personalidad, tales como autoestima, autoeficacia, estabilidad emocional y locus de control. Existen también autores que afirman que la satisfacción laboral global depende de las experiencias afectivas de episodios y de las creencias sobre el trabajo, ya que cuando se solicita a las personas su percepción de satisfacción, estas integran dichos elementos para hacer una valoración (Ortiz, K. 2007).

Las variables sociodemográficas que intervienen en la satisfacción laboral han sido objetivo de muchas investigaciones, se ha encontrado que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y la edad, esto debido al aumento de recompensas que el individuo tiene según el proceso de envejecimiento. En cuanto al sexo, se ha descubierto que no existe una diferencia significativa entre la satisfacción laboral de hombres y mujeres. Asimismo, en lo que se refiere al estado civil, se ha encontrado que existe una mayor satisfacción en los sujetos casados que en los solteros. Finalmente, acerca de las habilidades académicas, existen autores que señalan que entre mayor sea el grado de escolaridad, mayores serán las posibilidades de insatisfacción con tareas poco atractivas, rutinarias o con poca autonomía y poder (Cavalcante, 2004).

2.5 Variables afectadas por la satisfacción laboral

La satisfacción laboral afecta positiva y negativamente diferentes aspectos dentro de la organización, es por esa razón que existen múltiples investigaciones donde se trata de explicar el impacto de la satisfacción laboral con otras variables, como el desempeño, el ausentismo y la rotación.

a) Desempeño

Anteriormente se consideraba que los empleados más satisfechos tenían una mayor productividad, y aunque se han realizado estudios donde hay relación positiva entre niveles altos de satisfacción y desempeño, estos resultados no son del todo significativos. Pueden existir empleados que aunque se encuentren satisfechos con su trabajo tengan un desempeño promedio, poco fuera de lo común. La satisfacción laboral por sí misma no es un motivador con gran poder, pero es capaz de mantener a los empleados receptivos a otro estímulo de motivación.

Según Robbins (2000), los empleados satisfechos no siempre son los más productivos, sino que es la productividad lo que lleva a la satisfacción. Las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que las que poseen menos empleados satisfechos, es decir, para este autor las empresas contentas son las más productivas. Esta hipótesis no ha conseguido apoyo suficiente, debido a que los estudios se enfocan más en las personas que en las compañías en general, y no toman en cuenta las influencias recíprocas que se dan entre estas.

b) Ausentismo

La satisfacción laboral influye en el ausentismo, ya que los empleados con índice menor de satisfacción suelen ausentarse con más frecuencia. A los empleados poco satisfechos, cuando se les presenta una razón para faltar, simplemente lo hacen, aunque no necesariamente tuvieran planeado ausentarse.

Según Robbins (2000), se ha encontrado una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, pero dicha correlación es moderada. Aunque suena lógico que los empleados insatisfechos tienen más probabilidad de ausentarse de su trabajo, existen otros factores

que pueden reducir esta relación, como podrían ser, la libertad de la empresa para brindar permisos especiales a los empleados.

c) Rotación

La rotación es una de las principales preocupaciones de los administradores de personal, diversas investigaciones indican que cuando la satisfacción en los empleados es alta, el índice de rotación disminuye. De igual manera, los empleados con poca satisfacción tienen mayor probabilidad de abandonar la empresa y buscar un lugar de trabajo más satisfactorio.

Robbins (2000), menciona que la correlación que se da entre satisfacción y rotación es aún más intensa que la que se da entre satisfacción y ausentismo. Sin embargo, un factor importante en el caso de la rotación tiene que ver con el desempeño del empleado, ya que por lo regular la organización se esfuerza en retener a los empleados con buen desempeño, brindándoles aumentos, reconocimientos y oportunidades de ascenso, todo lo contrario a lo que sucede con los trabajadores de rendimiento bajo, pues la empresa se esfuerza poco por retenerlos y en ocasiones hace presión para incitarlos a renunciar.

Los empleados con más probabilidades de quedarse en la empresa serán aquellos que reciban más razones para no irse, independientemente del grado de satisfacción que posean (Ortiz, 2007).

2.6 Medición de la satisfacción laboral

La medición de la satisfacción laboral, es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud de una empresa, y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal y los factores que aportan a la satisfacción en general.

Para tratar de comprender el concepto de Satisfacción Laboral, se han desarrollado diversos instrumentos que permiten asignar un valor numérico al grado de satisfacción que muestran las personas hacia sus trabajos. Para lograr éste objetivo se emplean 2 tipos de instrumento (Bedolla, 2007):

1.- Generales. Miden la satisfacción de forma global. Los sujetos contestan que tan satisfechos están con su trabajo considerando todos los aspectos (jefes, prestaciones, clima laboral, etc., como en los cuestionarios de un solo reactivo.

2.- Específicos. Evalúan la satisfacción laboral tomando en cuenta solo algunas dimensiones.

Cuando se trata de escalas con varios ítems y que tiene opciones a elegir habitualmente las puntuaciones se obtienen a través de la suma de respuestas a cada uno de los ítems; las alternativas de respuestas son por lo general de tipo Likert con diversas opciones de respuestas, que van de la mayor a la menor puntuación.

Se debe tomar en cuenta que además de la evaluación integral de la satisfacción laboral es vital investigar las causas que provocan la insatisfacción, o sea, saber cuáles son las variables o dimensiones esenciales que están críticas o afectadas, ya que las acciones de mejora tendrán que ir dirigidas hacia ellas es por eso que se realiza también el análisis de los factores o grupos con sus variables o dimensiones esenciales asociadas y en el proceder incluimos ambos enfoques, el global y el análisis de factores.

Algunos de los métodos e instrumentos para medir la Satisfacción Laboral se describen en las tablas 6 y 7:

INSTRUMENTO	REACTIVOS	DESCRIPCION
Título: Job Descriptive Index (JDI) Autor: Smith, Kendall y Hullin Año. 1969	Se trata de una escala más exhaustiva y cuidadosamente validada y está compuesta por 72 reactivos distribuidos en cinco subescalas: 1- Trabajo mismo 2- Salario 3- Oportunidades de ascensos 4- Supervisión 5- Compañeros de trabajo	Cada reactivo es un adjetivo o enunciado corto mediante el cual se describen las características del puesto, las respuestas son "sí" o "no" o "no puedo determinarlo". En cada subescala se proporciona una breve explicación de la faceta, seguida de los reactivos relacionados con dicha subescala, sumando las puntuaciones de cada ítem se puede calcular la puntuación de cada subescala (Landy y Conte, 2005).

INSTRUMENTO	REACTIVOS	DESCRIPCION
<p>Título: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Autor: Weiss, Dawis y Lofquist. Año: 2004</p>	<p>Contiene 100 ítems distribuidos en 20 subescalas (tipo Likert) con 5 ítems cada una, relacionadas con facetas de la satisfacción laboral tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Creatividad 2.- Independencia 3.- Supervisión (Relaciones Humanas) 4.- Seguridad y condiciones de trabajo 5.- compañeros de trabajo, etc. 	<p>También permite calcular una satisfacción laboral intrínseca, que se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto; y una extrínseca que se relaciona con otros aspectos de trabajo como las prestaciones y el salario (Bravo et al, 1996).</p>
<p>Título: Cuestionario General de la Satisfacción de las Organizaciones (S4/84) Autor: Meliá, Peiro, y Calatayud. Año. 1996</p>	<p>Consta de 86 ítems y permite evaluar 6 factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Satisfacción con la supervisión y la participación de la organización 2.- Satisfacción con el ambiente físico del trabajo 3.- Satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas complementarias 4.- Satisfacción intrínseca con el trabajo 5.- Satisfacción de la remuneración 6.- satisfacción con las remuneraciones personales 	<p>Debido a la longitud del cuestionario, los autores elaboraron formas más reducidas del mismo, así se elaboró la versión S20/23 que consta de 23 ítems que mide 5 factores (Bravo et al, 1996).</p>
<p>Título: escala de caras Autor: Kunin Año: 1955</p>	<p>Consiste en un ítem acompañado de 11 expresiones faciales de un varón.</p>	<p>Las expresiones faciales oscilan desde una cara con amplia sonrisa a otra con la expresión fruncida. A las personas evaluadas se les pide que indiquen cual es la expresión que describe mejor cómo se siente respecto a su trabajo. Este formato fue diseñado para medir la satisfacción general del sujeto hacia su trabajo (Bravo et al, 1996).</p>

Tabla 6. Instrumentos de medición de clima laboral

Algunos de los cuestionarios elaborados en México son los siguientes:

INSTRUMENTO	REACTIVOS	DESCRIPCION
<p>Título: Escala de Satisfacción Laboral Autor: García Año: 1982</p>	<p>Es una escala tipo Likert, cinco opciones de respuesta que van desde “totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo” consta de 22 reactivos y evalúa 5 dimensiones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- satisfacción con el trabajo mismo 2.- satisfacción con los compañeros de trabajo 3.- satisfacción con los supervisores y jefes 4.- satisfacción con el salario y las prestaciones 5.- Satisfacción con las oportunidades de promoción 	<p>García, utilizó esta escala en un estudio que tenía objetivo estudiar alguna de las características de la satisfacción de la satisfacción laboral en mujeres trabajadoras.</p> <p>El cuestionario se aplicó a una muestra de 160 mujeres y 160 hombres entre los cuales se encontraban solteros y casados con actividad laboral diferente.</p> <p>Los resultados obtenidos señalan que existen diferencias según el sexo, en cuanto a los factores que son considerados importantes en la satisfacción laboral con el trabajo y tanto la actividad laboral como el estado civil, producen efectos en el grado de satisfacción.</p>
<p>Título: Índice de satisfacción Laboral Autor: Galicia y Hernández Año: 2000</p> <p>*Cuestionario elegido para la presente investigación.</p>	<p>Inicialmente el ISL*66 planteaba la existencia de 11 dimensiones diferentes; sin embargo, después de un análisis factorial del cuestionario inicial de 86 reactivos, el ISL*66 se redujo a 78 reactivos agrupados en 4 dimensiones. Posteriormente, tras la revisión de los resultados para la obtención de la validez, el ISL*66 se constituyó en 66 reactivos finales distribuidos en 4 dimensiones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Evaluación Institucional del personal 2.- Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal. 3.- Comunicación 4.- Salud y Condiciones Laborales. 	<p>El ISL*66 es un proyecto de tesis, con el propósito de construir un instrumento que mida satisfacción Laboral en México, y ciente con las características requeridas por todo instrumento de medición: confiabilidad, validez y sensibilidad. Para la aplicación de la prueba, emplearon una muestra intencional conformada por 400 trabajadores de 2 empresas públicas y dos organizaciones privadas, del Distrito Federal. Dicho instrumento fue elaborado con base en la Jerarquía de Necesidades de Maslow y los factores de Herzberg.</p>

Tabla 7. Instrumentos de medición de clima laboral en México

2.7 Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción laboral y, de ciertas variables personales, como la autoeficacia, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

La aportación más relevante y convergente en estas investigaciones señala que es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No sorprende entonces que, la relación de las variables organizacionales y personales esté representando una influencia relevante sobre la dinámica de la vida organizacional (Chiang, V. 2011).

Desde las investigaciones de Elton Mayo y colaboradores (1945) se formularon interrogantes relacionadas con los factores que condicionan el trabajo humano en la organización, desde un punto de vista psicosocial.

Por ejemplo para Chiavenato (2000) afirma que el clima organizacional está estrechamente ligado con la satisfacción de los miembros de la organización. Comenta que el clima es favorable, cuando propicia satisfacción de las necesidades personales y, desfavorables, cuando provocan frustración de esas necesidades.

Un aspecto que ha interesado a los investigadores del tema organizacional, es el impacto de clima organizacional sobre la satisfacción en el trabajo. Follete y Sims (1975); estudiaron esta relación en un hospital que contaba con 1161 empleados, para ello utilizaron el cuestionario elaborado por Litwin y Stringer, 1968, que establece 8 dimensiones para medir el clima (Labrada, 2008). Los resultados demostraron que efectivamente la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones del Clima Organizacional (Brunet, 1987).

En un estudio realizado por Chiang V. (2010) en un Instituto de Salud Estatal en Madrid, España, presenta que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones de clima organizacional que midieron al realizar una encuesta de clima y satisfacción laboral en la cual encontraron que en las dimensiones de: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad que tienen relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con su trabajo en general. Es decir, en la muestra formada por trabajadores del hospital, las variables de clima nombradas se relacionan con la satisfacción laboral, específicamente en las variables de satisfacción en relación con los superiores, con la participación en las decisiones y con su trabajo en general. Con ellos nos indican que en efecto, existe una estrecha relación entre el clima y la satisfacción laboral (Chiang, V. 2011).

Otro estudio realizado por Salgado F. y colaboradores (1996), en la Universidad de Santiago de Compostela, en España. Se realizó un estudio con 17 hombres de una empresa comercializadora de automóviles con una media de edad de 30 años. La escala fue la misma que se utilizó para ésta tesis el **Work Environment Scale** (WES) de Moos para evaluar clima organizacional.

Para evaluar la satisfacción laboral se empleó el Job Descriptive Index (J.D.I.) el cual evalúa 5 dimensiones de Satisfacción Laboral. Los empleados encuestados valúan positivamente el clima organizacional sobre todo en las dimensiones de implicación, apoyo, autonomía, tarea, claridad e innovación. Por lo que respecta a las dimensiones de satisfacción laboral (compañeros, trabajo y mando) fueron satisfactorios y (posibilidades de promoción y salario) puntuaron de forma insatisfactoria. Los resultados anteriores parecen mostrar que, por lo que se refiere al clima organizacional, los empleados perciben que la dirección los apoya y les estimula a conseguir un trabajo en equipo y apoyarse entre sí, permitiéndoles al propio tiempo cierto grado de autonomía y auto organización y existiendo normas claras de actuación y admitiéndose nuevas propuestas. Con respecto a la satisfacción laboral, en términos generales los empleados se sienten satisfechos con los aspectos intrínsecos al

puesto (las tareas, el mando y los compañeros), pero se manifiestan algo insatisfechos con las recompensas extrínsecas, es decir, con las posibilidades de promoción que sienten escasas y con el salario que es su fuente de insatisfacción principal. Las correlaciones que existen entre las dimensiones de clima organizacional y las de satisfacción laboral han resultado significativas estadísticamente menos de la mitad de las 50 correlaciones calculadas. Los resultados sugieren que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables complejas e independientes, pero que mantienen relaciones entre sí de moderado tamaño. De los tres grandes factores en que se agrupan las dimensiones del clima organizacional, únicamente el factor de relaciones interpersonales correlaciona globalmente con la satisfacción laboral, ya que de las 15 correlaciones posibles, 14 resultan significativas y la restante lo es marginalmente. Esto no ocurre con los otros dos factores, autorrealización y estabilidad/cambio, ya que menos del 20% de las correlaciones resultan significativas. Tales resultados sugieren que cuanto más positivo se percibe el factor de relaciones interpersonales mayor satisfacción muestran los empleados en todas las dimensiones de satisfacción laboral. También, que la percepción positiva de autonomía en el puesto y la claridad de normas y roles correlacionan con todas las dimensiones de satisfacción, salvo con la satisfacción con el salario. Las restantes dimensiones de clima organizacional se muestran independientes de la satisfacción.

Otro estudio realizado por Ortiz S. y Cruz G. (2006) de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, en donde estudio la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Se utilizó una muestra de 30 trabajadores de la Comercial Mexicana, la muestra fue de manera aleatoria, haciendo hincapié en los puestos de mayor rotación. El instrumento utilizado para dicha investigación está compuesto por 47 ítems, los cuales miden factores como; sentirse parte de la empresa, la relación entre trabajador y jefe, conocimiento del área de trabajo, satisfacción con el área de trabajo, satisfacción con el trabajo que desempeña, trabajo en equipo, si cuenta con la información necesaria sobre su área de trabajo, etc. Los investigadores de dicho artículo refieren los resultados haciendo énfasis en que la variable sexo y la dimensión de implicación, en la cual se observa que de las 21 personas encuestadas se sienten parte importante de la empresa, una mínima parte responden que nunca o casi nunca se siente parte importante de ella. Se observa que en la comparación de estos factores, las personas se encuentran satisfechas

con el apoyo que les brindan otras áreas a la suya. También se muestra la comparación de la variable sexo con la de apoyo de otras áreas, en la cual se puede observar que los hombres se sienten menos apoyados por otras áreas que las mujeres. En cuanto a la dimensión de comunicación se observa que tanto hombres como mujeres consideran que casi siempre existe una buena comunicación entre jefes y subjefes dentro de la empresa, siendo esta la respuesta con mayor puntaje. En cuanto a la relación del puesto con la satisfacción laboral de las 30 personas encuestadas 19 de ellas se sienten satisfechas con su puesto de trabajo, no tienen ninguna molestia en cuanto a su puesto de trabajo.

Labrada (2008) realizó una investigación en donde nos muestra la relación estrechamente ligada entre la Satisfacción laboral y las dimensiones del clima organizacional. Labrada en su investigación menciona a Miller y Terborg (1979), “midieron los aspectos de la satisfacción de los trabajadores de un almacén, en turnos de una jornada completa y en media jornada. Los resultados mostraban que los trabajadores con dedicación completa se sentían significativamente más satisfechos en general, que los empleados de tiempo parcial. No hubo diferencias entre los dos grupos en cuanto a satisfacción con la supervisión, el salario y los progresos o ascensos, ni los trabajadores a tiempo parcial se sentían más satisfechos en ningún otro aspecto de sus trabajos que los empleados con dedicación completa. Miller y Terborg explicaron estos resultados en base al hecho de que los trabajadores a tiempo parcial se les tenía menos en cuenta entre las fuerzas de trabajo, toleraban de peor forma las demandas diferentes de la organización, además de que estos probablemente elegían los trabajos a tiempo parcial por sus necesidades de tiempo o por sus compromisos, por lo cual los trabajadores de tiempo parcial se sentían insatisfechos con los beneficios, (seguros, vacaciones etc.), porque ellos recibían menos debido a su estatus”.

En otros estudios, al revisar la relación entre clima y la satisfacción en las enfermeras y los administradores del hospital, Lyon e Ivancevich, dos investigadores estadounidenses, encontraron que las dimensiones del clima que influyen en la satisfacción del trabajo son diferentes en los dos grupos estudiados. El impacto del clima sobre la satisfacción varía con las dimensiones del clima y el tipo de satisfacción observada. Para los dos grupos ocupacionales estudiados, el clima tiene un efecto sobre la actualización misma, un

resultado menos fuerte sobre la autonomía y una menor consecuencia sobre la estima de sí mismo (Brunet, 1987).

La tabla 8, menciona las relaciones existentes entre clima organizacional y satisfacción laboral (Labrada, 2008).

INVESTIGADORES	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN LABORAL
Hulling (1966)	Rotación. Los resultados muestran que la disminución de la rotación en los empleados aumenta significativamente la satisfacción de los mismos.
Ilgem y Hollenback (1977)	Abstención. Resultando la premisa de que se puede dar una relación significativa entre satisfacción y absentismo solo si se hacen contingentes las recompensas (promociones, aumentos) a la asistencia.
Mierg y Terborg (1979)	Jornada de trabajo. Los resultados mostraban que los trabajadores de tiempo completo se sentían más satisfechos en general que los de tiempo parcial.
Odewahn y Petty (1980)	Sindicatos. Los resultados arrojaron que los empleados que no pertenecían a ningún sindicato estaban, de forma significativa más satisfechos con el trabajo.
Weiner (1980)	Salario, sindicato, rotación y abstención. Los resultados obtenidos muestran que, cuanto más satisfechas estén las personas con su salario, menos favorable será su actitud hacia la sindicalización; por otro lado cuando menos satisfechos estén los empleados con su salario, es más probable que se dé el absentismo y fugas de personal.
La Follete y Sims	Los resultados de sus estudios mostraron que efectivamente la satisfacción laboral está relacionada con todas las dimensiones del clima.

Tabla 8. Relación entre clima organizacional y Satisfacción Laboral

A continuación se presenta el método seguido por la presente investigación para obtener evidencias acerca de la relación que existe entre clima laboral y satisfacción laboral en empleados de una institución de salud, esto con el fin de aportar a la literatura evidencias estadísticamente significativas de ambas variables.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Planteamiento del problema

Dentro de una organización el recurso humano resulta fundamental, siendo de vital importancia la realización de diagnósticos que nos refieran el estado de satisfacción laboral y clima organizacional percibido por sus trabajadores, aunado a la importancia del giro de la institución siendo los servicios de salud la prioridad de ésta.

La presente investigación surge de la necesidad de conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y si estos a sus vez tiene alguna relación con factores sociodemográficos de la población.

3.2 Justificación

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que ésta ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos y así prevenir futuros problemas dentro de la institución y más tratándose de una institución pública de salud.

Considero que es importante realizar un estudio de clima organizacional y satisfacción laboral ya que nos permite conocer los factores que pueden o no alterar la situación laboral en la que se encuentran los empleados, lo cual influye para que la institución pueda o no alcanzar los objetivos establecidos para con los derechohabientes que gozan de este servicio médico.

3.3 Objetivos

- **Objetivo General**

1. Conocer si existe relación entre el resultado de clima organizacional con el resultado de satisfacción laboral dentro de la Dirección Médica.

- **Objetivos Específicos**

1. Conocer si existe relación entre las dimensiones de clima organizacional y las dimensiones de satisfacción laboral.

2. Obtener datos sociodemográficos de la población estudiada y analizar si estos tienen relación con los resultados obtenidos de clima organizacional y la satisfacción laboral.

3.4 Preguntas de investigación

1. ¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral dentro de un grupo de trabajadores de una institución pública de salud?

2. ¿En qué dimensiones del clima organizacional y de la satisfacción laboral la percepción de los empleados es positiva y en cuales es negativa?

3. ¿Existe correlación entre en la percepción del clima organizacional y satisfacción laboral dependiendo del sexo, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad en el instituto, puesto actual, sueldo, número de ascensos, tiempo de traslado, si es sindicalizado o no, turno, es decir, datos sociodemográficos de los empleados encuestados?

3.5 Hipótesis

Hi1: Si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral dentro de un grupo de trabajadores de una institución pública de salud.

Ho1: No existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral dentro de un grupo de trabajadores de una institución pública de salud.

Hi2: Las dimensiones de clima organizacional van a puntuar positivo

Ho2: Las dimensiones de clima organizacional van a puntuar negativo

Hi3: La dimensiones de Satisfacción Laboral van a puntuar como satisfecho

Ho3: La dimensiones de Satisfacción Laboral van a puntuar como insatisfecho

Hi4: Si existe relación entre las variables sociodemográficas y su percepción de clima organizacional y satisfacción laboral.

Ho4: No existe relación entre las variables sociodemográficas y su percepción de clima organizacional y satisfacción laboral.

3.6 Variables

➤ Variable Independiente.

- clima organizacional

➤ Variable Dependiente.

- Satisfacción laboral

➤ Variables sociodemográficas.

- Sexo, escolaridad, edad, estado civil, antigüedad en el instituto, puesto, antigüedad en el puesto actual, sueldo, numero de ascensos, tiempo de traslado de su domicilio a su lugar de trabajo y si es sindicalizado o no y turno.

3.7 Definición conceptual de variables

- **Clima organizacional:** Moos, denomina al clima de la organización como el ambiente social, ubicando las relaciones interpersonales, las percepciones y el ambiente físico, como las características físicas de la arquitectura y el diseño, todas vinculadas formando al clima social organizacional.

Por otro lado Brunet (1987), define el clima organizacional se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo

concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta (Brunet, 1987).

Me parece importante poner ambos conceptos debido a que Brunet tiene amplias investigaciones de clima organizacional y es el pionero en el tema y la definición de Moos es la tomada de su Escala de Clima Social WES.

En esta investigación se mide clima organizacional, como ya se había mencionado, a través de diez dimensiones del cuestionario clima social “WES”, por lo que a continuación se definen:

Dimensiones de clima organizacional (Moos, 1995).

- ✓ **Implicación:** grado en que los empleados se preocupan, comprometen y entregan a sus actividades.
- ✓ **Cohesión:** grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con sus compañeros.
- ✓ **Apoyo:** grado en que los jefes ayudan y animan al personal para el buen desarrollo de sus actividades.
- ✓ **Autonomía:** grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- ✓ **Organización:** grado en que se planean, desarrollan y terminan eficientemente las labores a cumplir.
- ✓ **Presión:** urgencia en el trabajo o presión en el término de las actividades asignadas a los empleados.
- ✓ **Claridad:** grado de comprensión de los empleados en los objetivos, metas, misión, visión, reglamento, políticas, etc. de la empresa, además de la especificación de las funciones de cada puesto.
- ✓ **Control:** grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
- ✓ **Innovación:** grado en que se anima a los empleados a aportar variedad, cambios y nuevos enfoques para la realización de sus labores.

✓ **Comodidad:** grado en el que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente agradable y de adecuado para el desarrollo de las labores.

Factores que evalúa el instrumento de clima organizacional:

➤ **Relaciones:** es una dimensión integrada por los factores; implicación, cohesión y apoyo que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros.

➤ **Autorrealización:** se aprecia por medio de los factores; autonomía, organización y presión, que evalúan el grado en que se estimulan a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, eficiencia y terminación de la tarea y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan en ambiente laboral.

➤ **Estabilidad/cambio:** es la dimensión apreciada por los factores; claridad, control, innovación y comodidad. Estos factores evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados, la importancia que se da a la variedad, al cambio y las nuevas propuestas y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

• **Satisfacción Laboral:** La satisfacción en el trabajo es una orientación afectiva experimentada por el trabajador como consecuencia de su propio trabajo y hacia el mismo. Un trabajador está satisfecho con su trabajo, cuando, a raíz del mismo, experimente sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Cuando suceda lo contrario el trabajador se encuentra insatisfecho... Por lo tanto, la variable satisfacción puede tomar valores positivos o negativos (Labrada, 2008).

En esta investigación se mide satisfacción laboral a través de los cuatro factores del cuestionario ISL*66, por lo que a continuación se definen:

Dimensiones de satisfacción laboral:

- ✓ **Evaluación Institucional:** Relativo al personal que forma parte de la organización, relaciones interpersonales en toda la organización.
- ✓ **Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal:** Hace referencia si los empleados están de acuerdo y satisfechos con los diferentes recursos para la actualización para llevar a cabo su rol.
- ✓ **Comunicación:** Si los empleados están satisfechos con los canales de comunicación dentro de la organización y los empleados.
- ✓ **Salud y condiciones laborales:** Relativo a las satisfacciones de entorno físico ambiente, higiene, ventilación en el lugar de trabajo. Servicios ofrecidos dentro de la organización.

• **Variables sociodemográficas:**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL
Sexo	Diferenciación del género obtenido en el desarrollo prenatal
Escolaridad	Proporción de información del grupo de preparación del empleado
Edad	Tiempo de vida del sujeto transcurrido desde su nacimiento a la actualidad
Estado civil	Se entiende por estado civil, la condición particular que caracteriza a una persona en lo que hace a sus vínculos personales con individuos de otro sexo o de su mismo sexo
Antigüedad en el instituto	Tiempo transcurrido desde el día en que se obtiene el empleo a la fecha
Puesto	Lugar que ocupa dentro de la estructura organizacional
Antigüedad en el puesto actual	Tiempo trascurrido desde que recibe su actual nombramiento a la fecha

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL
Sueldo	Remuneración obtenida por el desempeño de sus labores
Ascensos	Paso de un puesto o categoría a otro mas importante
Turno	Es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo
Tiempo de traslado de su domicilio a su lugar de trabajo	Entiéndase por los minutos recorridos hacia su lugar de trabajo
Sindicalizado	Si el trabajador cuenta con el respaldo del sindicato
¿Le gusta su trabajo actual?	Gusto por su empleo actual

Tabla 9. Variables sociodemográficas

3.8 Definición operacional de variables

- **Clima organizacional.** Puntuación directa que obtienen los sujetos en cada factor de la escala de Clima Social: Trabajo WES de Moos, versión Española, 4ta edición, 1995.
- **Satisfacción laboral.** Puntuación directa que obtiene los sujetos en cada factor de la escala ISL*66 Escala de satisfacción laboral de Galicia, UNAM, 2000.
- **Variables sociodemográficas.**

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL
Sexo	Medido en masculino o femenino
Escolaridad	Medido en el último grado de estudios que va desde la primaria hasta doctorado
Edad	Medido en la cantidad de años de vida presentados en la actualidad
Estado civil	Medido en cuatro rubros: soltero, casado, divorciado, viudo
Antigüedad en el instituto	Número de años dentro del instituto

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL
Puesto	Medido en operativo, administrativo, mando medio, funcionario
Antigüedad en el puesto actual	Medido en el número de años prestando los servicios al instituto en su puesto actual
Sueldo	Remuneración obtenida medida en pesos
Ascensos	Medido en número de ascensos en su historia dentro del instituto
Turno	Horario en el que un trabajador desempeña sus funciones laborales para la empresa y que se encuentra en su contrato. Matutino de 8 a 14:30 hrs, Vespertino de 14:30 a 20:00 hrs, Nocturno de 20:00 a 2:00am.
Tiempo de traslado de su domicilio a su lugar de trabajo	Medido en los minutos que hace el entrevistado de su casa a su lugar de trabajo
Sindicalizado	Medido en trabajador de base o de confianza
¿Le gusta su trabajo actual?	Medido en sí o no

Tabla 10. Definición operacional de las variables sociodemográficas

3.9 Muestreo

El universo es de 525 empleados en activo al mes de enero de 2014, de los cuales se eligieron 110 voluntarios, por lo cual la muestra es no probabilística, quedando 101 cuestionarios útiles para la investigación, desechando 9 por tener datos incompletos.

3.10 Tipo de estudio

Descriptivo, dado que se pretende recolectar información acerca de la población a estudiar y realizar el análisis de esta población (Hernández, 2003).

3.11 Diseño de investigación

No Experimental, dado que no se va a elegir la muestra al azar, ni existe manipulación de variables. Transversal, dado que se realizará una sola medición de clima y satisfacción laboral en la población a estudiar. No se puede reproducir la investigación en razón de ser la población un caso único.

3.12 Instrumentos o materiales

- Instrumento de Clima organizacional:

Se utilizó el cuestionario de clima social: Trabajo WES de Moos, versión española, 4ª edición de 1995, el cual se eligió porque contempla los diez factores más representativos del clima laboral en comparación con otros instrumentos, es de rápida aplicación y calificación por estar normalizado, además de ser un cuestionario de aplicación colectiva, lo cual permite economizar tiempos.

Se clasifica como una prueba de lápiz y papel.

Cada factor está integrado por nueve reactivos:

Dimensiones	REACTIVOS
Implicación	1-11-21-31-41-51-61-71-81
Cohesión	2-12-22-32-42-52-62-72-82
Apoyo	3-13-23-33-43-53-63-73-83
Autonomía	4-14-24-34-44-54-64-74-84
Organización	5-15-25-35-45-55-65-75-85
Presión	6-16-26-36-46-56-66-76-86
Claridad	7-17-27-37-47-57-67-77-87
Control	8-18-28-38-48-58-68-78-88
Innovación	9-19-29-39-49-59-69-79-89
Comodidad	10-20-30-40-50-60-70-80-90

Tabla 11. Dimensiones del cuestionario WES de Clima Laboral

Los reactivos se responden con falso o verdadero. La calificación se obtiene por medio de una plantilla transparente que se coloca sobre la hoja de respuestas haciendo coincidir los círculos de ambas. Se escriben en las casillas correspondientes las siglas de los factores que integran el cuestionario. La puntuación directa (PD) se obtiene contando las marcas que aparecen a través de los recuadros de la plantilla en cada una de las columnas en que está dividida y se anotan en la casilla PD o puntuación directa, en el lugar correspondiente al factor que se está valorando. Las puntuaciones así obtenidas se transforman en típicas (PT) y se elabora el perfil.

En el caso de un grupo en las casillas PD se incluyen las puntuaciones promedio, o sea la sumatoria de PD entre el número de sujetos. Posteriormente se obtienen los valores PT o puntuación típica, por medio de la tabla correspondiente de baremos WES para empresas, estas puntuaciones se trasladan a un gráfico haciendo una señal a la altura correspondiente al puntaje y finalmente se unen los puntos mediante líneas rectas, elaborando así el perfil.

En la interpretación del perfil se establece un valor neutro o punto de corte, que corresponde al valor 50 de las puntuaciones típicas, permitiendo obtener una calificación, donde clima positivo corresponde a la puntuación con un valor arriba de 50 y clima negativo corresponde con el puntaje menor a 50. Además, se toman en cuenta las definiciones de los diferentes factores WES, dadas por el autor (Moos, 1995).

- Instrumento de Satisfacción laboral

Se utilizó el cuestionario llamado Índice de Satisfacción Laboral (ISL66*) ya que presenta un alto grado de confiabilidad se presentó como superior a lo estadísticamente aceptable (.9530) y un alfa igual a .094 con valores consistentes. Éste instrumento es presentado en la tesis de Licenciatura titulada “Elaboración de un instrumento para medir Satisfacción Laboral” realizada en el año 2000 por la Lic. en Psicología Adriana Galicia y Alexandra Hernández. El instrumento contempla 4 factores: Evaluación institucional del Personal, Comunicación, Desarrollo, capacitación y actualización del personal y Salud y condiciones laborales. En comparación con otros instrumentos, éste es de rápida aplicación, es

relativamente corto y de fácil calificación, además de ser un cuestionario de aplicación colectiva, lo cual nos permite economizar tiempo.

La aplicación de esta prueba puede realizarse de forma individual o colectiva, pero debe establecerse que los encuestados hayan entendido las instrucciones, es por ello que las instrucciones se dieron de forma individual, cuidando el que hayan sido claras para todo el personal.

Como ya se mencionó, el instrumento está formado por cuatro factores, el cual para su elaboración se tomó como referencia la jerarquía de necesidades de Maslow (1954) así como los factores utilizados por Herzberg en su teoría dual (1959).

FACTORES	REACTIVOS	TOTAL
Evaluación institucional del personal	1,6,10,14,16,17,18,20,29,32,48,50,52,56,57,64,66	17
Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño del personal	4,5,7,8,11,13,15,19,21,25,27,28,30,31,33,35,36,39,41,44,45,58,59,61,65	26
Comunicación	2,3,12,22,23,24,26,34,37,40,42,43,46,49,51,53,54,55,60	19
Salud y condiciones laborales	38,47,62,63	4
Total		66

Tabla 12. Dimensiones del cuestionario ISL*66 de Satisfacción Laboral

Éste cuestionario agrupa 66 reactivos con 4 factores o dimensiones y posee una escala de calificación que varía desde totalmente de acuerdo (5) a totalmente en desacuerdo (1). Para obtener el nivel de satisfacción es necesario sumar los ítems de cada factor y dividirlos entre su cantidad de ítems. De ésta forma se considera que los puntajes se distribuyen así:

- ▲ **Satisfecho:** De 2.51 a 5
- ▲ **Insatisfecho:** De 2.5 o menos

3.13 Procedimiento

Se eligió el WES (Work Environment Scale) o Escala de Clima Social en el Trabajo (Anexo 1), como instrumento para medir el clima organizacional en la institución de salud y el Instrumento de Satisfacción Laboral ISL*66 para medir satisfacción laboral, así como también se elaboró una plantilla de datos generales y sociodemográficos del trabajador.

- Se les proporcionaron ambos cuestionarios con sus respectivas hojas de respuestas.
- Se les explicó la intención de la investigación y la confidencialidad de sus respuestas.
- La aplicación se llevó a cabo de manera individual dentro de sus horas laborales y en sus áreas de trabajo.

La aplicación se llevó a cabo en 10 días hábiles, obteniendo así 101 cuestionarios en total.

Una vez aplicados los cuestionarios a todos los empleados elegidos de manera voluntaria, se procedió a la calificación de éstos mediante la plantilla de calificación de ambos cuestionarios.

Posteriormente se capturaron todos los resultados correspondientes a las variables a considerar de la plantilla sociodemográfica, se obtuvieron las calificaciones individuales de ambos cuestionarios y se obtuvieron ambos perfiles generales, tanto el de clima organizacional como el de satisfacción laboral.

3.14 Análisis estadístico

Se realizó el análisis estadístico adecuado en el programa SPSS, obteniendo en primera instancia la estadística descriptiva y como estadística inferencial la prueba de Coeficiente de Correlación de Pearson para obtener la relación existente entre el clima organizacional y la

satisfacción laboral así como la relación que las dimensiones tienen con los datos sociodemográficos.

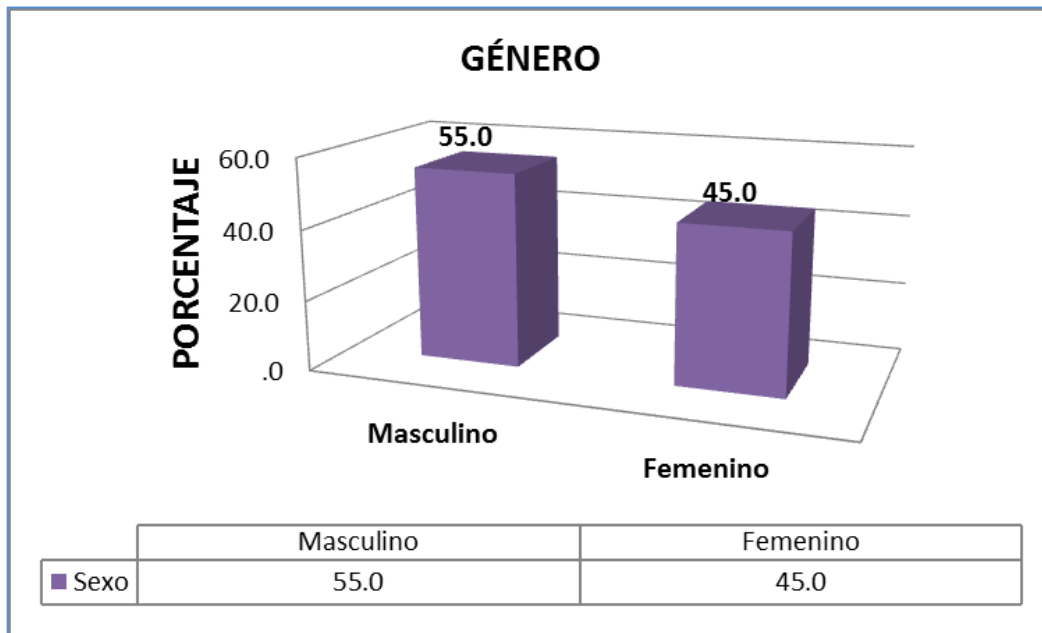
CAPITULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se señalan los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados. Los resultados obtenidos se estructuraron de acuerdo al orden de aparición de los mismos, la estadística descriptiva en primera instancia, los resultados del cuestionario de clima organizacional, los resultados del cuestionario de satisfacción laboral así como las relaciones entre ellos y sus datos sociodemográficos.

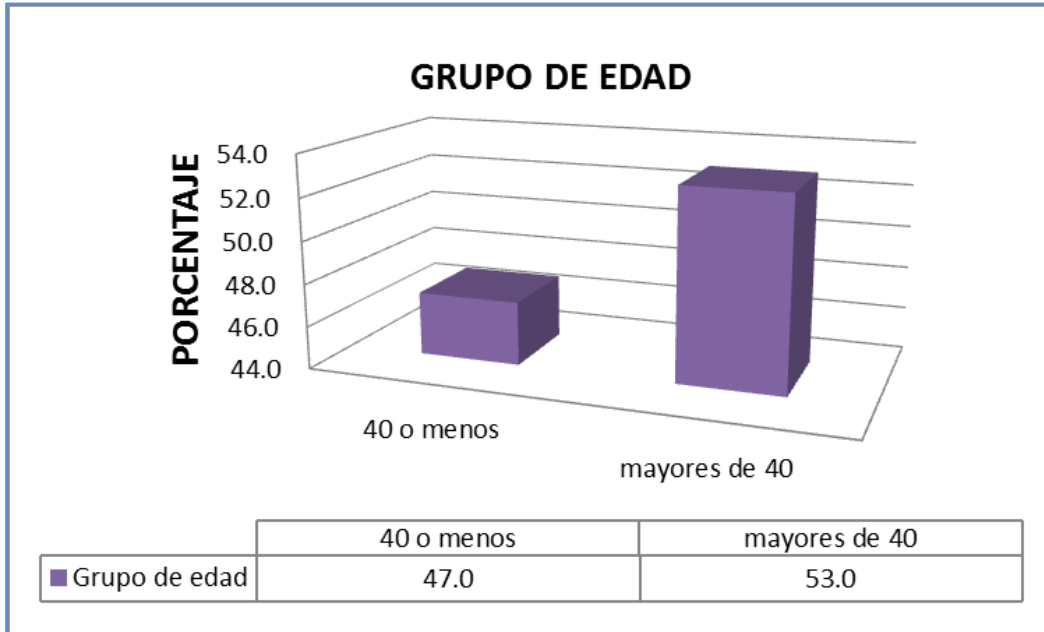
Para fines de la presente investigación se trabajó con una población compuesta por empleados de base y confianza de una institución pública de salud siendo un total de 101 cuestionarios aplicados,

Respecto a los resultados en cuanto al género, del sexo femenino se obtuvo un 45% del total de la muestra y un 55% del sexo masculino.



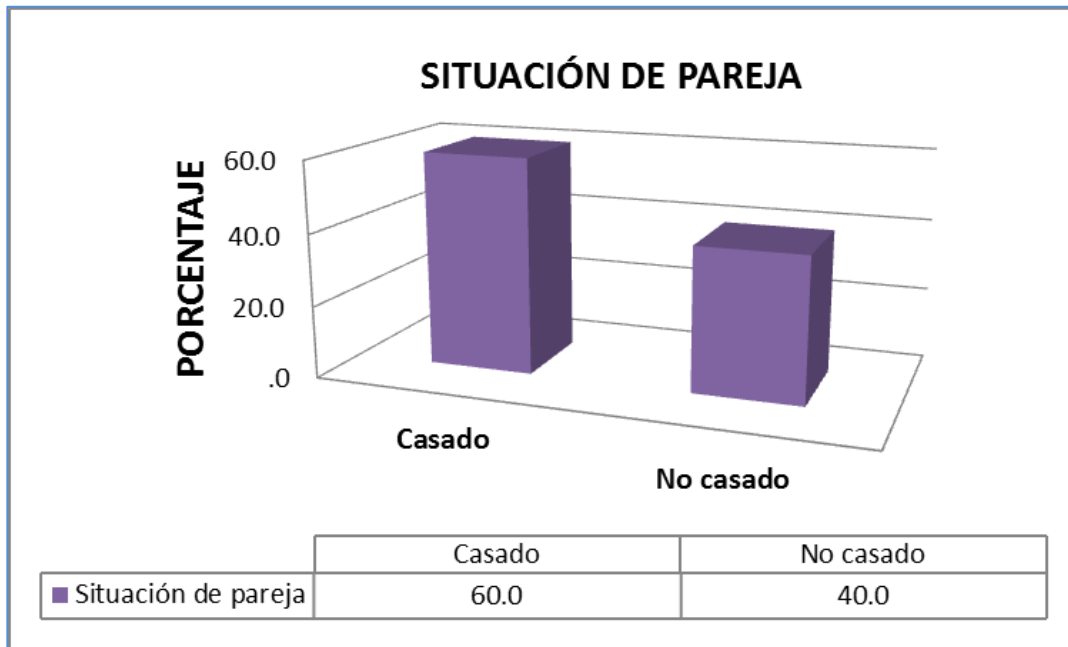
Gráfica 1. Sexo

El rango de edad más representativo de la misma fue de mayores de 40 años con un 53%, los menores de 40 años conformaron el 47% de la población.



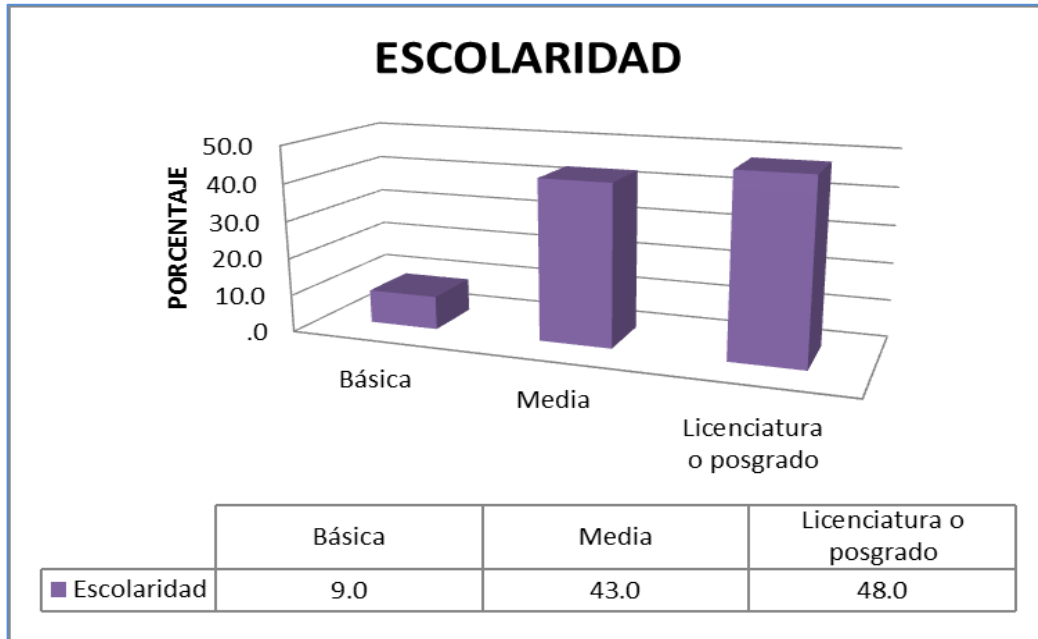
Gráfica 2. Edad

En tanto al estado civil el porcentaje más alto lo ocupan los solteros con un 60% y casados con un 40% del total de la población.



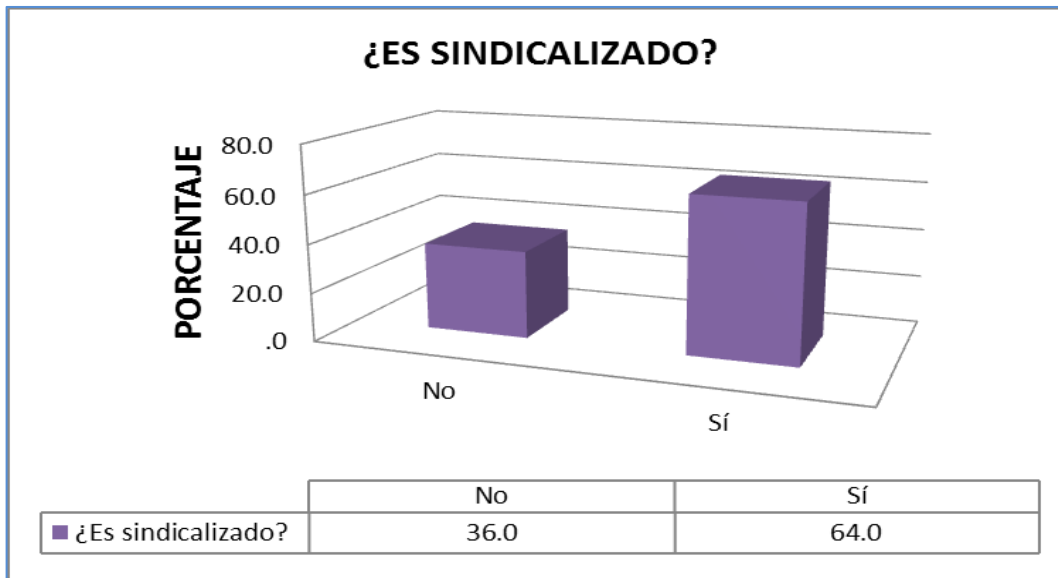
Gráfica 3. Estado Civil

Además la mayoría contaba con estudios de licenciatura o posgrado con un 48%, seguida de un 43% de la población que contaba con educación media superior y solo el 9% de educación básica.



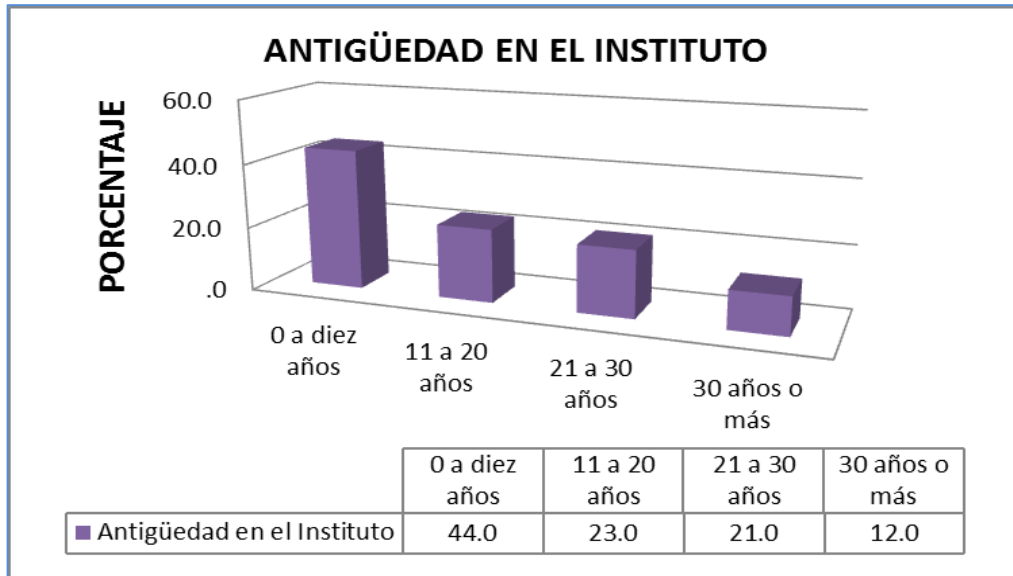
Gráfica 4. Escolaridad Terminada

Respecto a los datos laborales de los sujetos encuestados, el 64% de los trabajadores son sindicalizados y el 36% son de confianza.



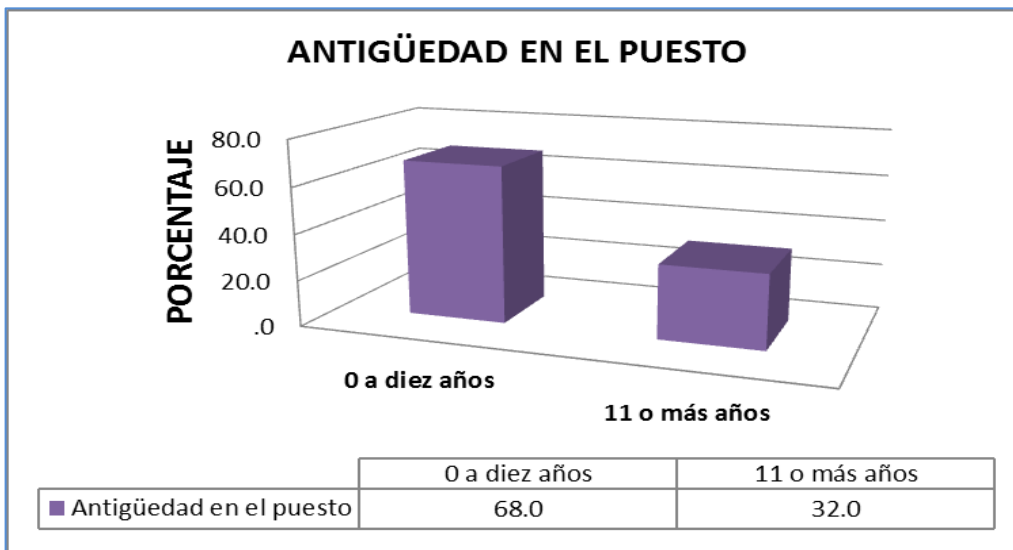
Gráfica 5. Cuenta con sindicato o no

De acuerdo con la antigüedad en el instituto, 44% de la población mencionó tener menos de 10 años laborando en el instituto, seguido del 23% contando con menos de 20 años, el 21% tiene entre 21 y 30 años laborando y el 12% cuenta con más de 30 años dentro de la institución.



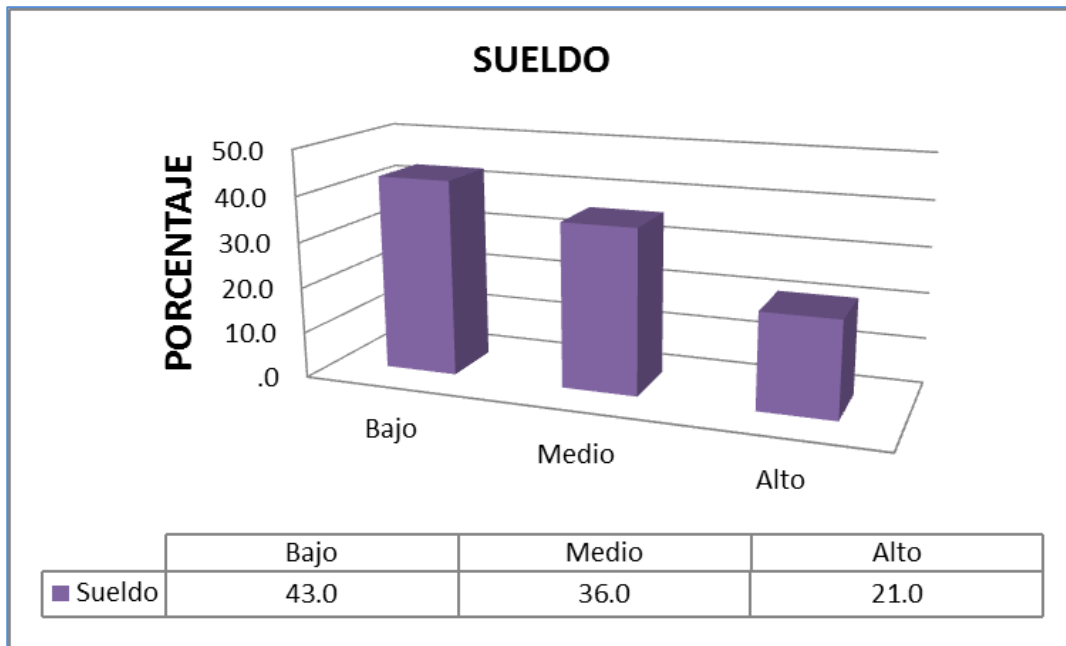
Gráfica 6. Antigüedad en el Instituto

Respecto a la antigüedad en el puesto se reportó un 68% con menos de 10 años en el puesto actual y un 32% con 11 o más años.



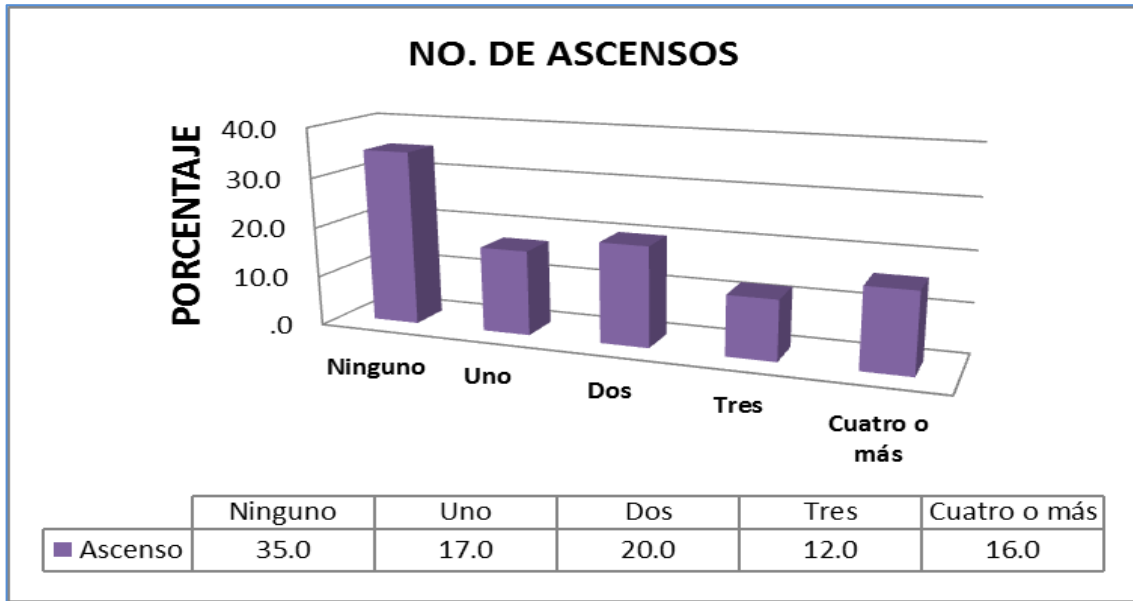
Gráfica 7. Antigüedad en el puesto actual que ocupa en el Instituto

La muestra reportó tener un 43% de sueldo bajo (menos de \$6000 al mes), un 36% con sueldo medio con percepciones entre \$6000 y \$10,000 mensuales y un 21% con sueldo alto (mayor a \$10,000 mensuales).



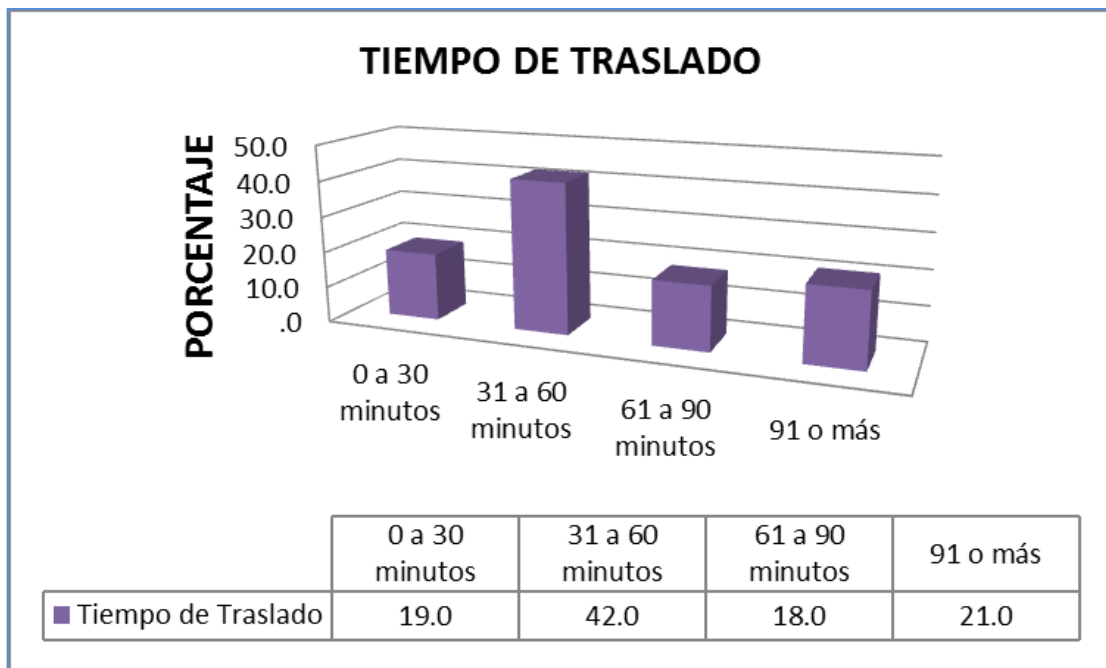
Gráfica 8. Sueldo mensual aproximado

Respecto a los ascensos obtenidos a lo largo de sus años de labor dentro del instituto, los trabajadores reportaron en un 35% no haber recibido ningún ascenso, el 17% ha recibido un ascenso, el 20% dos ascensos, 12% tres ascensos y por último el 16% cuatro o más ascensos, esto va relacionado también con los años de antigüedad en el instituto, reportando así mayor número de ascensos los que cuentan con mayor escolaridad y mayor número de años dentro del instituto.



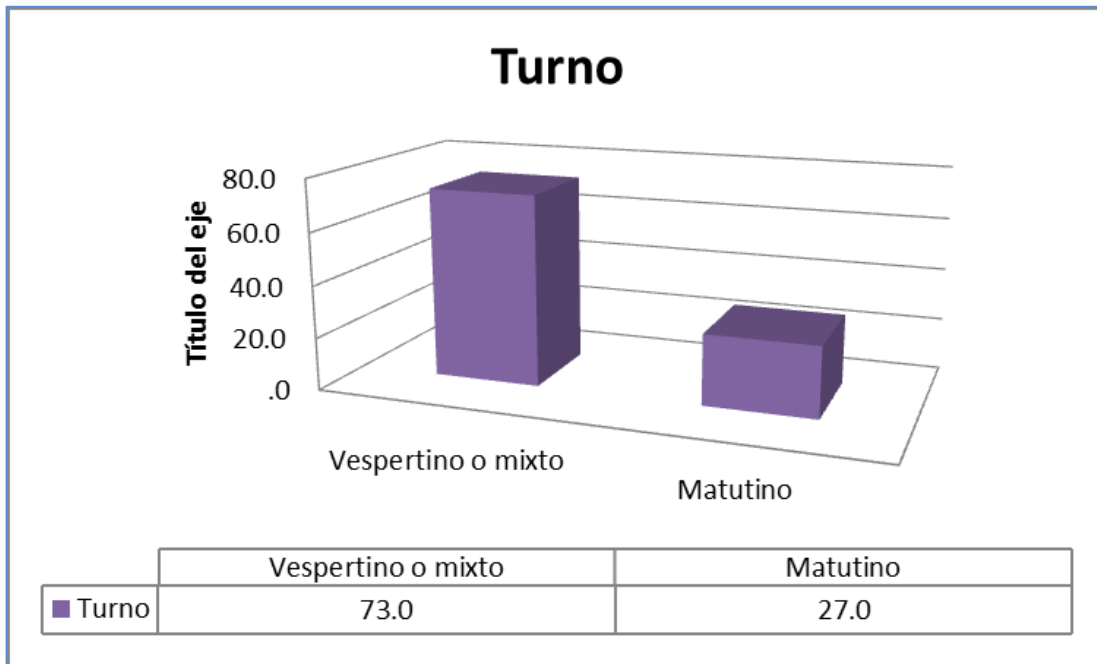
Gráfica 9. Número de ascensos que han recibido en el tiempo que llevan laborando en el Instituto.

Dentro de la muestra se reporta que el 42% hace de 31 a 60 minutos de traslado de su casa al trabajo, el 21% hace 91 minutos o más, 19% hace de 0 a 30 minutos y un 18% hace de 61 a 90 minutos de traslado.



Gráfica 10. Tiempo de traslado de su domicilio a su lugar de trabajo

De acuerdo al turno, un 73% reportó ser del turno matutino y un 27 % de turno vespertino o mixto.



Gráfica 11. Turno en el que labora dentro del Instituto

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos en el paquete SPSS, de acuerdo a los datos sociodemográficos mencionados.

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS		
SEXO	MASCULINO	45
	FEMENINO	56
	TOTAL	101
SINDICALIZADO	NO	36
	SI	65
	TOTAL	101
GRUPO DE EDAD	40 o MENOS	48
	MAYORES DE 40	53
	TOTAL	101

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS		
ANTIGÜEDAD EN EL INSTITUTO	0 A 10 AÑOS	36
	11 A 20 AÑOS	23
	21 A 30 AÑOS	21
	30 AÑOS O MAS	12
	TOTAL	101
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	0 A 10 AÑOS	69
	11 O MAS AÑOS	32
	TOTAL	101
SUELDO	BAJO	44
	MEDIO	36
	ALTO	21
	TOTAL	101
ASCENSO	NINGUNO	36
	UNO	17
	DOS	20
	TRES	12
	CUATRO O MAS	16
	TOTAL	101
TIEMPO DE TRASLADO	0 A 30 MINUTOS	19
	31 A 60 MINUTOS	43
	61 A 90 MINUTOS	18
	91 O MAS	21
	TOTAL	101
ESCOLARIDAD	BASICA	9
	MEDIA	43
	LICENCIATURA O PASGRADO	49
	TOTAL	101
ESTADO CIVIL	CASADO	61
	NO CASADO	40

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS		
TURNO	MATUTINO	28
	VESPERTINO O MIXTO	73
	TOTAL	101

TABLA 13. Frecuencia de respuestas presentadas por los empleados de los datos sociodemográficos

A continuación se presenta el perfil general de los resultados obtenidos de **clima organizacional** y **satisfacción laboral** así como de sus dimensiones.

▲ CLIMA LABORAL

El resultado de clima laboral general de la muestra es de **66 PUNTOS**, lo cual nos indica que los empleados encuestados expresaron un **CLIMA POSITIVO** dado que el punto de corte para determinarlo es arriba de 50 puntos como menciona la prueba WES (Work Environment Scale) o Escala de Clima Social en el Trabajo, en la parte de calificación de la prueba.

Las calificaciones se presentaron de la siguiente manera para cada dimensión:

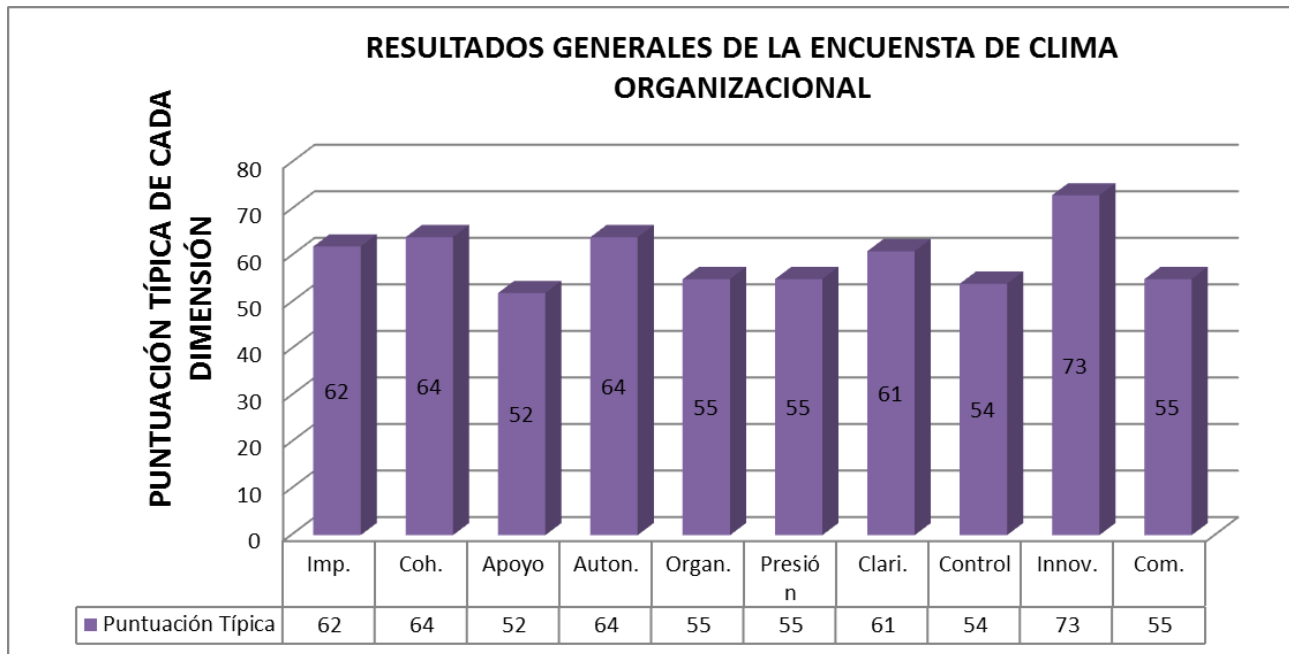
DIMENSIÓN	PUNTUACIÓN TÍPICA
Implicación	62
Cohesión	64
Apoyo	52
Autonomía	64
Organización	55
Presión	55
Claridad	61
Control	54

DIMENSIÓN	PUNTUACIÓN TÍPICA
Innovación	73
Comodidad	55
PUNTUACIÓN TOTAL	66

Tabla 14. Puntuación típica obtenida por los
Empleados en cada dimensión

La tabla 11, muestra el perfil de cada dimensión y como se puede observar, los sujetos en general muestran un clima positivo en cada una de las dimensiones ya que sobre pasan los 50 puntos de diferencia para determinarlo.

La gráfica 12 muestra los resultados generales de la encuesta de clima organizacional en cada una de sus dimensiones.



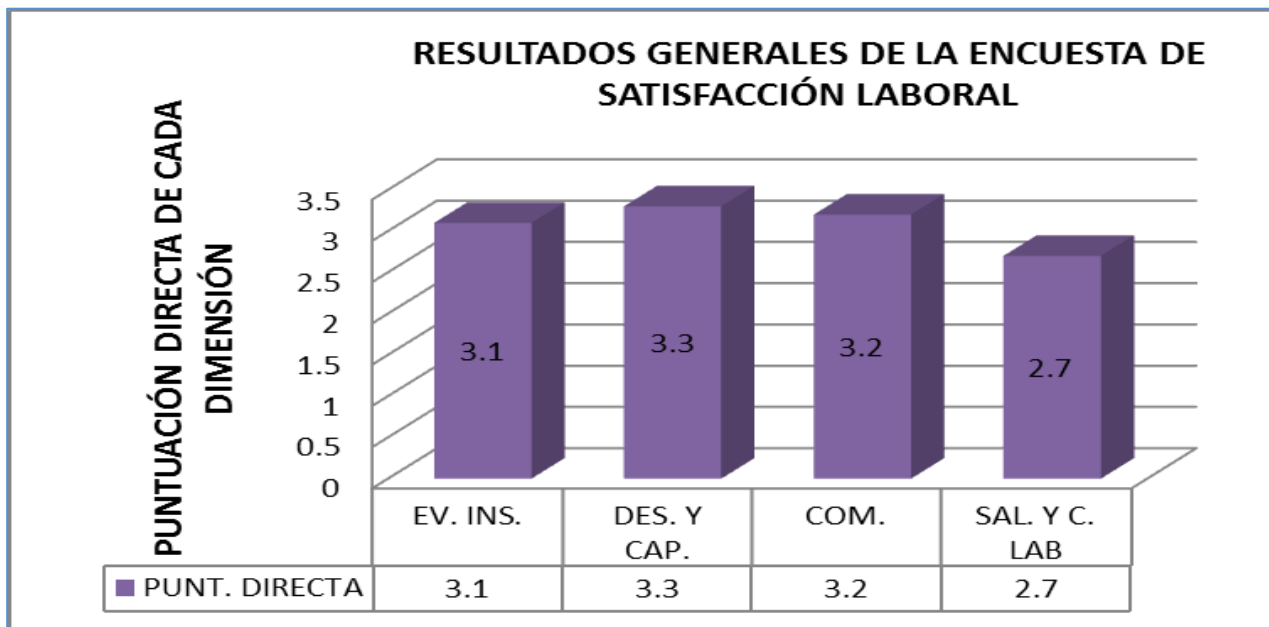
Gráfica 12. Puntuación típica obtenida por los participantes en cada una de las dimensiones del Instrumento de clima Organizacional

SATISFACCION LABORAL

El instrumento aplicado Índice de Satisfacción Laboral (ISL66), arrojó una puntuación promedio de 3.0. Así como también ésta muestra arroja resultados positivos en las cuatro dimensiones que evalúa, por lo que a continuación se presentan los resultados: Evaluación Institucional (3.1), Desarrollo y Capacitación (3.3), Comunicación (3.2), Salud y Condiciones Laborales (2.7). Por lo que en todas sus dimensiones muestra puntuaciones del personal **SATISFECHO.**

DIMENSIÓN	PUNTUACIÓN DIRECTA
Evaluación institucional	3.1
Desarrollo y capacitación	3.3
Comunicación	3.2
Salud y condiciones laborales	2.7
PUNTUACIÓN TOTAL	3.0

Tabla 15. Resultados generales del instrumento
ISL*66 de Satisfacción Laboral.



Gráfica 13. Puntuación directa obtenida por los participantes en cada una de las dimensiones del Instrumento de Satisfacción Laboral.

• A continuación se presentan las correlaciones de acuerdo a las **dimensiones** del cuestionario de **clima laboral** y el de **satisfacción laboral**, midiendo así la relación existente entre ellas. Así como también la relación entre las dimensiones de cada instrumento con los datos sociodemográficos.

1. Se encontró correlación estadísticamente significativa entre la **puntuación total del instrumento de clima organizacional** y las **cuatro dimensiones de satisfacción laboral**:

- Evaluación institucional ($p < .001$)
- Desarrollo y capacitación ($p < .001$)
- Comunicación ($p < .001$)
- Salud y condiciones laborales ($p < .001$).
- Además se encontró relación entre el **clima organizacional** y la puntuación total de **Satisfacción Laboral** ($p < .001$).

2. Se encontró correlación estadísticamente significativa entre la dimensión del instrumento de clima organizacional **IMPLICACIÓN** y las siguientes dimensiones de **Satisfacción Laboral**:

- Evaluación institucional ($p < .001$)
- Desarrollo y capacitación ($p < .001$)
- Comunicación ($p < .001$).
- Además se encontró relación de éste factor con la puntuación total de **Satisfacción Laboral** ($p < .001$).

3. Se encontró correlación estadísticamente significativa entre la dimensión del instrumento de clima organizacional **APOYO** y las siguientes dimensiones de **Satisfacción Laboral**:

- Desarrollo y capacitación ($p=.047$)
- Salud y condiciones laborales ($p=.004$)
- Además se encontró relación de éste factor y la puntuación total de **Satisfacción Laboral** ($p=.028$).

4. Se encontró correlación estadísticamente significativa entre la dimensión del instrumento de clima organizacional **AUTONOMÍA** y las siguientes dimensiones de **Satisfacción Laboral**:

- Evaluación institucional ($p<.001$)
- Desarrollo y capacitación ($p<.001$)
- Comunicación ($p<.001$).
- Además se encontró relación de éste factor y la puntuación total de Satisfacción Laboral ($p<.001$).

5. Se encontró correlación estadísticamente significativa entre la dimensión del instrumento de clima organizacional **ORGANIZACIÓN** y las siguientes dimensiones de **Satisfacción Laboral**:

- Evaluación institucional ($p<.001$)
- Desarrollo y capacitación ($p<.001$)
- Comunicación ($p<.001$)
- Salud y condiciones laborales ($p=.002$)
- Además se encontró relación de éste factor y la puntuación total de Satisfacción Laboral ($p<.001$).

6. Se encontró correlación estadísticamente significativa entre la dimensión del instrumento de clima organizacional **CLARIDAD** y las siguientes dimensiones de **Satisfacción Laboral**:

- Evaluación institucional ($p=.007$)
- Desarrollo y capacitación ($p=.011$)
- Comunicación ($p=.013$)
- Salud y condiciones laborales ($p=.002$).
- Además se encontró relación de éste factor y la puntuación total de Satisfacción Laboral ($p=.005$).

7. Se encontró correlación estadísticamente significativa entre la dimensión del instrumento de clima organizacional **CONTROL** y las siguientes dimensiones de **Satisfacción Laboral**:

- evaluación institucional ($p=.004$)
- desarrollo y capacitación ($p=.012$)
- comunicación ($p=.011$)
- Salud y condiciones laborales ($p=.001$)
- Además se encontró relación de éste factor y la puntuación total de Satisfacción Laboral ($p=.004$).

8. Se encontró correlación estadísticamente significativa entre la dimensión del instrumento de clima organizacional **INNOVACIÓN** y las siguientes dimensiones de **Satisfacción Laboral**:

- Evaluación institucional ($p=.001$)
- Desarrollo y capacitación ($p=.005$)
- Comunicación ($p=.003$)
- Salud y condiciones laborales ($p=.003$)
- Además se encontró relación de éste factor y la puntuación total de Satisfacción Laboral ($p=.001$).

9. Se encontró correlación estadísticamente significativa entre la dimensión del instrumento de clima organizacional **COMODIDAD** y las siguientes dimensiones de **Satisfacción Laboral**:

- Evaluación institucional (p=.001)
- Desarrollo y capacitación (p=.001)
- Comunicación (p<.001)
- Además se encontró relación de éste factor y la puntuación total de Satisfacción Laboral (p<.001).

No se encontró correlación estadísticamente significativa entre combinaciones de las dimensiones del instrumento de clima laboral **COHESION** y **PRESIÓN** con las dimensiones del instrumento de Satisfacción Laboral.

La Tabla 16 nos muestra de manera simplificada los resultados obtenidos en cuanto a la correlación encontrada entre las dimensiones de clima organizacional y las dimensiones del instrumento de satisfacción laboral, antes mencionado.

DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL
IMPLICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación Institucional ▪ Desarrollo y capacitación ▪ Comunicación
APOYO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo y capacitación ▪ Salud y condiciones laborales
AUTONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación Institucional ▪ Desarrollo y capacitación ▪ Comunicación
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación Institucional ▪ Desarrollo y capacitación ▪ Comunicación ▪ Salud y condiciones laborales
CLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación Institucional ▪ Desarrollo y capacitación

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Salud y condiciones laborales
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación Institucional ▪ Desarrollo y capacitación ▪ Comunicación ▪ Salud y condiciones laborales
INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación Institucional ▪ Desarrollo y capacitación ▪ Comunicación ▪ Salud y condiciones laborales
COMODIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación Institucional ▪ Desarrollo y capacitación ▪ Comunicación ▪ Salud y condiciones laborales
COHESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hubo correlación con las dimensiones de satisfacción laboral
PRESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hubo correlación con las dimensiones de satisfacción laboral

Tabla 16. Dimensiones de clima organizacional que tuvieron relación con el instrumento de satisfacción laboral

- A continuación se presenta la correlación entre las dimensiones del cuestionario de **clima organizacional** WES (Work Environment Scale) o escala de clima social en el trabajo y los **datos sociodemográficos**.

1. Se encontró relación entre la dimensión **IMPLICACIÓN** y el **NÚMERO DE ASCENSOS** ($p=.027$) así como con el **GUSTO POR EL TRABAJO ACTUAL** ($p=001$).

2. Se encontró relación entre la dimensión **APOYO** y la **EDAD** ($p=.044$).

3. Se encontró relación entre la dimensión **ORGANIZACIÓN** y el **GUSTO POR EL TRABAJO ACTUAL** ($p=.044$).

4. Se encontró relación entre la dimensión **PRESIÓN** y la **ESCOLARIDAD** ($p=.011$).

5. Se encontró relación entre la dimensión **CLARIDAD** y **SI ES SINDICALIZADO** ($p=.036$).

6. Se encontró relación entre la dimensión **CONTROL** y si **ES SINDICALIZADO** ($p=.029$).

7. Se encontró relación entre la dimensión **INNOVACIÓN** y **GUSTO POR EL TRABAJO ACTUAL** ($p=.022$).

8. Se encontró relación entre la dimensión **COMODIDAD** y **SUELDO MENSUAL** ($p=.040$) así como gusto por el trabajo ($p=.018$).

No se encontró correlación estadísticamente significativa entre combinaciones de las dimensiones del instrumento de clima laboral **AUTONOMÍA** y **COHESIÓN** con los datos sociodemográficos.

La Tabla 17 nos muestra de manera simplificada los resultados obtenidos en cuanto a la correlación encontrada entre las dimensiones de clima organizacional y los datos sociodemográficos, antes mencionados.

DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS
IMPLICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de ascensos ▪ Gusto por el trabajo actual
APOYO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad
AUTONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se encontró relación con los datos sociodemográficos
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gusto por el trabajo actual
CLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es sindicalizado o no

DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS
CONTROL	▪ Es sindicalizado o no
INNOVACIÓN	▪ Gusto por el trabajo actual
COMODIDAD	▪ Sueldo mensual
COHESIÓN	▪ No se encontró relación con los datos sociodemográficos
PRESIÓN	▪ Escolaridad

Tabla 17 Relación entre las dimensiones de clima organizacional y los datos sociodemográficos.

- Correlación entre las dimensiones del cuestionario ISL*66 de **satisfacción laboral** y los datos **sociodemográficos**.

1. Se encontró relación entre la dimensión **EVALUACIÓN INSTITUCIONAL** y el **GUSTO POR EL TRABAJO ACTUAL** ($p < .001$).

2. Se encontró relación entre la dimensión **DESARROLLO Y CAPACITACIÓN** y **GUSTO POR EL TRABAJO** ($p < .001$).

3. Se encontró relación entre la dimensión **COMUNICACIÓN** y **EL GUSTO POR EL TRABAJO** ($p < .001$).

4. Se encontró relación entre la dimensión **SALUD Y CONDICIONES LABORALES** y **EDAD** ($p = .047$) así como **GUSTO POR EL TRABAJO ACTUAL** ($p = 008$).

No se encontró correlación estadísticamente significativa entre combinaciones de las dimensiones del instrumento de Satisfacción Laboral y los demás datos sociodemográficos mencionados.

La Tabla 18 nos muestra de manera simplificada los resultados obtenidos en cuanto a la correlación encontrada entre las dimensiones de satisfacción laboral y los datos sociodemográficos, antes mencionados.

DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL	DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS
EVALUACION INSTITUCIONAL	▪ Gusto por el trabajo actual
DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	▪ Gusto por el trabajo actual
COMUNICACIÓN	▪ Gusto por el trabajo actual
SALUD Y CONDICIONES LABORALES	Edad ▪ Gusto por el trabajo actual

Tabla 18. Relación entre las dimensiones de satisfacción laboral y los datos sociodemográficos.

CAPITULO V

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Las organizaciones se interesan porque su personal se sienta satisfecho con la labor que realiza ya que de esta manera podrán obtener resultados exitosos al alcanzar las metas propuestas y aumentar el nivel de productividad.

La misión fundamental de una organización debe ser transformada y renovada, cambiando su objetivo preservando así el desarrollo humano el cual se encargará de catapultar a la organización a las cimas más altas, ya que éste presenta la diferencia competitiva que promueve y mantiene el éxito organizacional (Chiavento, 2002).

Por otro lado, Tito (2003) menciona que las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día. La necesidad de administrar bien los recursos humanos de la empresa se convierte en una realidad tangible. No obstante existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen: Estos recursos son los humanos. Según Calzadilla (2006) en su artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación, los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones. De ahí surge el interés de evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos.

Agregando a lo anterior, el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional el cual es uno de los factores que hacen posible el éxito. Un clima organizacional adecuado, permite en general que los trabajadores se sientan cómodos y tranquilos en su lugar de trabajo, lo que beneficia las relaciones laborales, ayuda a que los trabajadores tengan un buen desempeño y por lo tanto favorece el alcance de los logros organizacionales. Por otra parte, una satisfacción laboral alta, genera en el trabajador

bienestar, no solo a nivel laboral sino que este también influye en los demás aspectos de su vida, como por ejemplo en el área familiar y social; repercutiendo en su desempeño laboral y por ende en el incremento de la productividad de la empresa (Angarita, 2011).

Algunos autores han destacado la importancia de tener un nivel adecuado de satisfacción laboral, Davis y Newstrom (2003) señalan que la satisfacción en el trabajo está relacionado con tres actitudes de los empleados: dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo.

El objetivo de la presente investigación, fue identificar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral así como encontrar la relación de las dimensiones de ambos cuestionarios con los datos sociodemográficos en empleados de una institución pública de salud.

Para llevar a cabalidad el cumplimiento de este logro, fue necesario desarrollar unos objetivos específicos encaminados a dar respuesta a las hipótesis planteadas.

En primera instancia se contó con el siguiente objetivo: Conocer si existe relación entre el clima organizacional con la satisfacción laboral en un grupo de empleados del área administrativa de una Institución de salud. Según los resultados arrojados a través de la escala Clima Social: Trabajo WES de Moos, versión Española, 4ta edición, 1995 y la escala Índice de Satisfacción Laboral ISL*66 de Galicia, UNAM, 2000. Se puede observar que en ambos instrumentos se obtuvo tanto un clima organizacional positivo así como un índice de satisfacción laboral satisfecho, por lo que se puede concluir que la población encuestada en general se encuentran con el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta de manera adecuada para esta población. Por otro lado y lo que respecta a la satisfacción laboral, la población presenta una orientación afectiva experimentada por los trabajadores como consecuencia de su propio trabajo y hacia el mismo. El trabajador del

Instituto está satisfecho con su trabajo, cuando, a raíz del mismo, experimente sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Cuando suceda lo contrario el trabajador se encuentra insatisfecho... Por lo tanto, la variable satisfacción en ésta investigación es positiva o satisfecha. La correlación entre ambos instrumentos fue positiva por lo que se concluye que si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral dentro de un grupo de trabajadores de una institución pública. Con lo anterior, se confirma la postura de Chiavenato (2000) en donde afirma que el clima organizacional está estrechamente ligado con la satisfacción de los miembros de la organización. Comenta que el clima es favorable, cuando propicia satisfacción de las necesidades personales y, desfavorables, cuando provocan frustración de esas necesidades. Por otro lado, Follete y Sims (1975). Los resultados demostraron que efectivamente la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones del Clima Organizacional (Brunet, 1987). Aun siendo dimensiones distintas las que evalúen en diversos instrumentos utilizados en esos estudios.

En lo que respecta a los objetivos específicos que se plantearon en la presente investigación se encuentra el conocer la percepción que los empleados tienen del clima organizacional y la satisfacción laboral, de acuerdo a las dimensiones que arroja cada instrumento, por lo que se concluye que la dimensión de clima organizacional que obtuvo mayor puntuación fue la de **INNOVACIÓN** que es el grado en que se anima a los empleados a aportar variedad, cambios y nuevos enfoques para la realización de sus labores y la dimensión que obtuvo la puntuación menor fue la de **APOYO**, si bien la puntuación se encuentra dentro del rango de un clima positivo, siendo la que puntuó menos se puede deducir que los empleados no se sienten tan apoyados por los jefes para que estos desarrollen bien sus actividades.

Los resultados también nos indican que el grado en que los empleados se preocupan, comprometen y entregan a sus actividades se encuentran relacionados con las relaciones interpersonales que tienen los empleados en toda la organización; así como también, los empleados se pueden llegar a comprometer a sus actividades siempre y cuando existan los recursos para la actualización para llevar a cabo su rol y cuenten con los canales de comunicación adecuados.

Los empleados del instituto, estarán de acuerdo y satisfechos con los diferentes recursos para llevar a cabo su rol, así como se sentirán satisfechos con su entorno físico, ambiente, higiene ventilación en el lugar de trabajo, siempre y cuando se sientan animados y apoyados por su jefe.

Los resultados también nos hablan de que si el empleado se le permite tomar sus propias decisiones, éste se sentirá más satisfecho con la organización, con sus relaciones interpersonales así como sentirá bienestar con los diversos recursos que se le ofrecen para actualizarse, lo cual a su vez, abrirá canales de comunicación entre los empleados.

Por su parte, el grado en que se plantean, desarrollan, y terminan las labores a cumplir los empleados del instituto, se encuentran relacionados con las relaciones interpersonales que se tengan dentro de su área de trabajo, con la actualización que tengan los empleados para llevar a cabo su rol, con la comunicación con sus jefes de área y con el entorno físico que tengan. Así mismo, si al empleado se le plantea los objetivos, metas, misión, visión, reglamento, políticas, del instituto y se le asignan sus funciones, éste responderá bajo las mismas circunstancias antes mencionadas. A su vez, los empleados requerirán, según los datos arrojados, que sus jefes los mantengan con cierto grado de presión para responder positivamente a las labores.

Los empleados se sienten con la capacidad de aportar variedad, cambios y nuevos enfoques para la realización de sus labores cuando el trabajador se encuentre con buenas relaciones laborales, satisfecho con los recursos de capacitación, con buena comunicación y en un buen ambiente de trabajo.

El ambiente físico creado por un ambiente agradable, es un aspecto básico para las buenas relaciones interpersonales y para el óptimo desarrollo de los empleados del instituto.

Llama la atención que los empleados no muestran interés en ayudarse entre sí, ni en mostrarse amables con sus compañeros aun habiendo un entorno físico agradable, una

capacitación óptima y una buena comunicación. Así como también, no mostraran mejoría en sus actividades si existe presión en sus actividades por parte de las autoridades.

Chian V. y colaboradores (2010) nos hablan de los factores intrínsecos del trabajo en los cuales tenemos la variedad, la autonomía, el grado en que puede utilizar sus capacidades y el éxito que obtiene al desarrollar su trabajo. La satisfacción laboral se dará si el empleado recibe estos factores en la medida en que los desea. La forma en que este diseñado su puesto de trabajo y los cambios en los atributos del trabajo pueden producirle satisfacción. Por lo que los resultados obtenidos en ésta parte de la investigación concuerdan con lo expuesto por dichos investigadores.

Respecto al objetivo específico que abarca el obtener datos sociodemográficos de la población estudiada y analizar si estos afectan positiva o negativamente en el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se concluye lo siguiente: el número de ascensos y el gusto por del trabajo actual se encuentra relacionado con el grado en que los empleados se preocupan y se comprometen en sus actividades. Por otro lado, el gusto por el trabajo que actualmente desarrollan los empleados, tiene relación con el grado en que se planean, desarrollan y terminan eficientemente las labores a cumplir y con grado en que se anima a los empleados a aportar variedad, cambios y nuevos enfoques para la realización de sus labores.

Si el empleado tiene un contrato de “base” en el cual se encuentre sindicalizado, éste se sentirá con menos control por parte de los jefes y tendrán una mayor visión y reglamento del instituto, sabiendo las funciones que tiene que desempeñar.

Los empleados con un mayor sueldo mensual tendrán un aumento en su nivel de satisfacción, Por otro lado, los empleados con mayor nivel de escolaridad, tendrán mayor compromiso para terminar sus actividades.

Por lo anterior se acepta la H1: Si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral dentro de un grupo de trabajadores de una institución pública de salud.

Así mismo, se acepta la Hi2: Las dimensiones de clima organizacional van a puntuar positivo. Se acepta también la Hi3: La dimensiones de Satisfacción Laboral van a puntuar como satisfecho. Y por último, se acepta la Hi4: Si existe relación entre las variables sociodemográficas y su percepción de clima organizacional y satisfacción laboral.

CAPITULO VI

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Como limitaciones se pueden exponer las siguientes:

- Sería importante tomar en cuenta los resultados arrojados en la encuesta del clima organizacional aplicada a los empleados del instituto por parte del IFAI, la cual podría contrastarse con los resultados arrojados en la presente investigación, tomando en cuenta que se realizó la encuesta en el año 2013, esto para corroborarla con el mismo año.
- La gente se mostraba renuente y dudosa en cuanto a la confidencialidad del estudio, lo cual puede verse afectado en cuanto a la sinceridad de sus respuestas.
- El obstáculo de no contar con la participación de la gente de forma aleatoria, no permitirá que se generalicen los resultados obtenidos.

Para futuras investigaciones se recomienda:

- ✓ Que la muestra sea tomada al azar para poder generalizar los resultados.
- ✓ Tomar un instrumento de clima organizacional de preferencia realizado en la población mexicana.
- ✓ Controlar el ambiente en el que se aplican dichos instrumentos ya que se desconfiaba de la confidencialidad del instrumento.

REFERENCIAS

Aron, A.M. y Milicic, N. (1999). Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento.: Editorial Andrés Bello Santiago de Chile.

Aguirre, S. (2002). Clima organizacional e índice de rotación de personal en empresas que proporcionan servicios de recursos humanos. Tesis de Licenciatura en psicología. UNAM. México.

Bedolla, V. (2007). Liderazgo carismático y satisfacción laboral: primera fase del instrumento EMEL C. Tesis de licenciatura. UNAM.

Bravo, M. J., Peiró J. M. Rodríguez, I. (1996). Tratado de psicología del trabajo. Volumen 1: La actividad laboral en su contexto (pp. 343-394). España. Síntesis.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. (4ª impresión.). México: Trillas.

Caballero, A. (2004). Estrés, valores y desvalores en policías y jueces. Tesis de doctorado. Facultad de psicología. UNAM. México.

Cavalcante J. (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil). Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Chiang V., Martín r., Núñez P. A. (2010). Relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral. España: R. B. Servicios editoriales, S. L.

Chiang V. Martin R., Núñez A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Salud en el trabajo (en línea). Ene-jun. Vol. 19 no. 1. (Fecha de consulta: el 20 de septiembre 2015) Maracay. Págs. 05-16. Disponible en: <http://www.scielo.org>.

Chiavenato I. (2000). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México. Mc Grawhill.

Corres, P. (2001). Alteridad y tiempo en el sujeto y la historia. (2ª ed.). México: Fontamara.

Davies, K. y Newstrom, W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 10ª edición, México, Mc Grawhill.

Documento Técnico. (2009). Metodología para el estudio de clima organizacional. 2ª Edición. Perú.

Flores, G. (2003). Clima laboral, satisfacción y desempeño personal: propuesta de evaluación. Tesis de licenciatura en psicología. UNAM. México.

Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford.

Galicia, T. A. y Hernández, A. A. (2000). Elaboración de un instrumento para medir satisfacción laboral. Tesis de licenciatura, Facultad de psicología: UNAM, México.

García, G. B. E. (1998) Factores relacionados con la satisfacción laboral en las mujeres: un estudio comparativo. Tesis de maestría, UNAM, Facultad de psicología, México.

Garfias, S. (2006). Correlación de la satisfacción laboral con la satisfacción marital en hombres y mujeres que trabajan en una empresa privada. Tesis de licenciatura. UNAM.

Guillen, G. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: Mc Graw Hill.

Hergenhom, B. (1997). Introducción a la psicología (vol. 1ª). España: Thompson.

Hernández, P. (1990). Las influencia del nivel jerárquico sobre el clima laboral. Tesis de licenciatura en psicología. UNAM. México.

Hernández, R. y Fernández, C. (2003) Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill.

Judge T. A. y Robbins S. P. y (2000). Comportamiento organizacional. (13ª ed.) México: Pearson Prentice Hall.

Labrada, G. (2008). El clima organizacional como factor determinante de la satisfacción laboral del empleado en las organizaciones. Tesis de licenciatura. UNAM.

Landy, F. J. y Conte, J. M. (2005). Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional. Mc Graw Hill. México.

López, M. (2005). Clima laboral en un puesto de una institución de gobierno. Tesis de licenciatura en psicología. UNAM. México.

Madsen, K. (1972). Teorías de la motivación. Un estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación. Buenos Aires. Paídos.

Milanéz, E. (2005). Estrés, satisfacción laboral y permanencia en el empleo en bomberos del Estado de México y del Estado de Hidalgo. Tesis de licenciatura. UNAM.

Moos (1995). Escala de clima social, familia, trabajo instituciones penitenciarias, centro escolar. Madrid. TEA. Ediciones S.A.

Ortiz, P., Cruz, L. (2008). Estudios sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Periódicos electrónicos en psicología. (en línea) Psicol. Am. Lat. No. 13 México. jul. 2008. (fecha de consulta 20 de septiembre de 2015). Disponible en: <http://www.bidi.uam.mx>.

Ortiz, K. (2007). Satisfacción laboral y detección de factores motivacionales en empleados en una organización de la sociedad civil. Tesis de Maestría. UANL.

Robbins, S. (2000). Comportamiento organizacional teoría y práctica. 7a Edición, Prentice Hall Hispanoamericana.

Romero, G. (2002). Evidencias de la relación entre clima laboral, productividad y satisfacción laboral en las organizaciones. Tesis de Licenciatura. UNAM.

Salgado, F. Remeseiro, C. Clima organizacional y satisfacción laboral en una PyME. *psicotherma* (en línea) 1996. Vol 8, No. 2 (fecha de consulta: 20 de septiembre de 2015). Disponible en: <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>.

Taguiri, R. (1968). Clima organizacional: Exploraciones de un concepto. Escuela de negocios de Harvard. Boston. Estados Unidos.

Turcote, P. (1986). Calidad de vida en el trabajo. Anti estrés y creatividad. Francia. Trillas.

ANEXO 1

INSTRUMENTOS DE SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CIUDAD UNIVERSITARIA



El presente cuestionario, tiene como objetivo realizar una investigación con la finalidad de obtener el título de licenciatura en la Universidad Nacional Autónoma de México, por lo que se le solicitan datos personales y datos acerca de su estado y entorno laboral.

Toda la información solicitada estará bajo resguardo confidencial por lo que se le sugiere conteste con sinceridad al siguiente cuestionario.

Datos Generales

- Sexo: M (1) F (2)
- Edad: _____ años
- Escolaridad terminada:
(1) Primaria (2) secundaria (3) bachillerato (4) Comercial (5) Licenciatura (6) Maestría (7) Doctorado
- Estado Civil:
(1) Soltero (2) Casado (3) Viudo (4) Divorciado
- Antigüedad en el Instituto: _____ años
- ¿Qué puesto es el que ocupa en la empresa actualmente?
Operativo _____ Administrativo _____ Mando medio _____ Funcionario _____
- Antigüedad en el puesto actual que ocupa en el instituto: _____ años
- Sueldo mensual aproximado: _____ pesos
- Número de asensos que ha recibido en el tiempo que lleva laborando para el instituto: _____
- Tiempo de traslado de su domicilio a su lugar de trabajo: _____ minutos
- ¿Es sindicalizado? Sí ___ No ___
- Turno:
(1) Matutino (2) Vespertino (3) mixto (4) nocturno (5) Otro ¿Cuál? _____
- ¿Le gusta su trabajo actual? (1) Sí (2) No ¿Porque? _____

Instrucciones:

Este cuestionario consta de oraciones o preposiciones enumeradas. Lea cada una y decida qué tan de acuerdo o desacuerdo está con ellas. Debe marcar sus respuestas en la sección de respuestas, tomando en cuenta la escala siguiente:

TD=Totalmente en desacuerdo D=En desacuerdo I=Indeciso A=De acuerdo TA=Totalmente de acuerdo

Sus respuestas y datos proporcionados serán manejados de forma completamente anónima y con fines de investigación universitaria.

No dejar sin contestar ninguna pregunta.

CUESTIONARIO ISL*66

PREGUNTAS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
1. La institución me hace sentir como parte importante de ella					
2. Existe forma de saber si hago bien o mal mi trabajo					
3. Puedo acudir a niveles superiores al de mi jefe cuando existe algún problema sabiendo que no habrá represalias en mi contra					
4. Es importante la integración del personal dentro de mi área					
5. Cuando cometo un error, mi jefe me lo hace saber de manera inmediata					
6. He recibido felicitaciones por los años que he prestado mis servicios en la Institución.					
7. Conozco como se evalúan los resultados de mi trabajo.					
8. Dentro de mi área de trabajo se delegan las responsabilidades adecuadamente					
9. El convivir con personas de diferentes profesiones me enriquece de forma personal					
10. Existe buen trato con los funcionarios dentro de la institución					
11. Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo					
12. En mi departamento se realizan juntas con los diferentes grupos de trabajo					
13. Dentro de las diferentes áreas de la institución tengo la oportunidad de trabajar con otras personas					
14. Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la Institución					
15. Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta Institución					
16. Mis superiores tienen la confianza de que haré mi trabajo en forma correcta					
17. En mi departamento existe colaboración y ayuda mutua con los compañeros, en las actividades que se realizan					
18. Considero atractivos los beneficios que ofrece mi institución					
19. El equipo de trabajo con que cuento está diseñado para realizar adecuadamente las actividades que desempeño					
20. He sido promovido por mis logros en el trabajo					
21. El actualizar mis conocimientos, me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo					
22. Conozco los objetivos específicos de mi área de trabajo.					
23. El personal que labora en mi área fácilmente se integra a un equipo de trabajo					
24. Conozco y comprendo los objetivos generales de la institución.					
25. Me siento capaz de tener un puesto de mayor responsabilidad					
26. Mi jefe propicia el trabajo en equipo dentro del área					
27. La motivación en el trabajo que desempeño no depende de la estabilidad en mi puesto					
28. Los cursos que he tomado en esta institución me han ayudado a mejorar					
29. Mi jefe inmediato me motiva para lograr un mayor desempeño en mi trabajo					
30. Mi jefe inmediato se preocupa, por mi desarrollo personal					
31. Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad					
32. Me siento satisfecho con lo que he logrado hasta este momento en la institución					
33. Los materiales y equipo con los que cuento son los necesarios para realizar con eficacia mi trabajo					
34. Los medios de información, con que cuenta la Institución (posters, pizarrones, carteles etc.) son efectivos para la comunicación					
35. La forma en que mi jefe inmediato evalúa mi desempeño es objetiva					
36. En mi departamento se implementan diferentes sistemas de trabajo orientados hacia la consecución de mejores resultados					
37. La Institución se preocupa por mantener informado al personal					
38. El trabajo que desempeño es rutinario					
39. Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo					
40. Encuentro algo nuevo para aprender en mis funciones de trabajo actual					
41. La Institución me apoya para tomar cursos impartidos por otras dependencias o instituciones					
42. El ambiente de trabajo favorece la comunicación					
43. Tengo buena comunicación con mis jefes y superiores					
44. En la Institución quien desempeñe adecuadamente su trabajo está seguro de conservar su empleo					
45. Las instalaciones y condiciones de espacio son adecuadas para la correcta realización de mi trabajo					
46. Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo					
47. En ocasiones es necesario llevar el trabajo extra a casa					
48. Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe					
49. La información que recibo por parte de la Institución es adecuada y oportuna					
50. En la institución mis superiores valoran mi esfuerzo personal					

51. Las diferencias entre la Institución y el personal se manejan en forma satisfactoria para ambas partes					
52. Cuando hago un buen trabajo mi jefe lo reconoce de inmediato					
53. Conozco y llevo a cabo con exactitud las funciones de mi puesto					
54. Tengo la facilidad de analizar, discutir, revisar, aspectos de mi trabajo con mi jefe inmediato					
55. Las funciones de trabajo en mi departamento están bien repartidas entre mis compañeros y yo					
56. La institución se preocupa porque el personal se sienta a gusto en ella					
57. Cuando cometo un error mi jefe inmediato me corrige con tacto					
58. Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación					
59. Considero tener estabilidad y continuidad en mi empleo dentro de la Institución					
60. Las políticas y normas de la institución son claras					
61. Me siento estancado en mi puesto					
62. El trabajo me ha ocasionado algún malestar físico					
63. Mi trabajo es agotador					
64. El realizar un buen trabajo me permite tener ciertos privilegios en la institución					
65. Cuento con entera libertad de acción en mi trabajo					
66. Sé lo que los jefes esperan de mí en la realización de mis actividades					

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Trate de acomodarlas a su propia situación laboral y decida si son verdaderas o falsas según su relación con el centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad con quien Ud. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicando a todos los que forman parte del personal de su lugar de trabajo.

Si cree que la frase aplicada a su trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la V (verdadero). Si cree que la frase es falsa es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (falso).

Siga el orden de la numeración que tienen las frases, para evitar equivocaciones.

CUESTIONARIO WES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

REACTIVOS	VERDADERO	FALSO
1. El trabajo es realmente estimulante		
2. La gente se esfuerza por ayudar a los recién contratados para que estén a gusto		
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario		
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes		
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo		
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar		
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas		
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas		
9. Se valora positivamente al hacer las cosas de modo diferente		
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo		
11. No existe mucho espíritu de grupo		
12. El ambiente es bastante impersonal		
13. Los jefes suelen felicitar a los empleados que hacen algo bien		
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor		
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia		
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes		
17. Las actividades están siempre bien planificadas		
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere		
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes		
20. La iluminación es muy buena		
21. Muchos parecen solo estar pendientes del reloj para dejar el trabajo		
22. La gente se ocupa personalmente por los demás		
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados		

RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
EN EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA

24.	Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones		
25.	Muy pocas veces las "cosas se dejan para el otro día"		
26.	La gente no tiene oportunidad para relajarse (expandirse)		
27.	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas		
28.	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo reglas establecidas		
29.	Esta institución sería una de las primeras en ensayar nuevas reglas		
30.	El lugar de trabajo esta terriblemente abarrotado de gente		
31.	La gente parece estar orgullosa de la institución		
32.	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo		
33.	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados		
34.	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas		
35.	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y practico		
36.	Aquí nadie trabaja duramente		
37.	Las responsabilidades de los jefes están definidas claramente		
38.	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados		
39.	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí		
40.	El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno		
41.	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen		
42.	En general, la gente expresa con franqueza lo que siente		
43.	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia		
44.	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismo cuando surge un problema		
45.	Aquí es importante realizar mucho trabajo		
46.	No se "meten prisas" para cumplir las tareas		
47.	Normalmente se explican a los empleados los detalles a las tareas encomendadas		
48.	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas		
49.	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo		
50.	Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo		
51.	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo		
52.	A menudo los empleados comen juntos a mediodía		
53.	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo		
54.	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes		
55.	Se toma en serio la frase " el trabajo antes que el juego"		
56.	Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo		
57.	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer		
58.	Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente		
59.	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas		
60.	Aquí los colores y la decoloración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo		
61.	En general, aquí se trabaja con entusiasmo		
62.	Los empleados con tareas muy distintas en el instituto no se llevan muy bien entre si		
63.	Los jefes esperan demasiado de los empleados		
64.	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo		
65.	Los empleados trabajan muy intensamente		
66.	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo		
67.	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos		
68.	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados		
69.	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo		
70.	A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo		
71.	Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario		
72.	Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales		
73.	Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales		
74.	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes		
75.	El personal parece ser muy poco eficiente		
76.	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo		
77.	Las normas y los criterios cambian constantemente		
78.	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres		
79.	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios		
80.	El mobiliario está, normalmente, bien colocado		
81.	De ordinario, el trabajo es muy interesante		
	A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas		
82.	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados		
83.	Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros		
84.	Los empleados suelen llegar tarde al trabajo		
85.	Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que trabajar "horas extras"		
86.	Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados		
87.	Si un empleado llega tarde puede compensarlo también saliendo tarde		
88.	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre		
89.	Las áreas de trabajo están siempre bien ventiladas		

