

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán



**TESIS**

**“RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA ALMAPO SRL  
DEL DISTRITO DE CASTILLA, PROVINCIA DE PIURA,  
DEPARTAMENTO DE PIURA – 2014”**

Presentada por:

Johans Carlos Cohara Silvera

Para optar el Grado Académico de:

**Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos**

**2016**

## **DEDICATORIA**

### **A MI MADRE**

Por darme siempre la fuerza para salir adelante a pesar de la adversidad y el sacrificio.

### **A MI FAMILIA**

Por el apoyo que siempre me han dado en los buenos y malos momentos de la vida.

### **A MI HIJO**

Porque en el veo esperanza, trascendencia y una nueva oportunidad de vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco Dios por darnos la vida y hacer posible la realización de este trabajo. Igualmente a las autoridades y maestros de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por abrirme las puertas de tan prestigiosa casa de estudios, y fortalecer en mi los conocimientos que me han ayudado a lograr mis objetivos y metas en la vida.

# Índice

Dedicatoria	
Agradecimiento	
RESUMEN	6
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9

## CAPÍTULO I:

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Marco Histórico	12
1.2	Marco Legal	14
1.2.1	Constitución política del Perú	14
1.2.2	Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE: LEY de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial	14
1.2.3	Decreto Legislativo N° 728	19
1.3	Marco Teórico	21
1.3.1	Recursos Humanos	21
1.3.2	Clima Organizacional	28
1.3.2.1	Tipos de Clima Organizacional	40
1.3.2.2	Componentes del Clima Organizacional	43
1.3.2.3	Enfoques del Clima Organizacional	47
1.3.2.4	Teorías sobre el Clima Organizacional	50
1.3.3	Satisfacción laboral	54
1.3.3.1	Teorías de Satisfacción Laboral	64
1.3.4	Empresa Almapo S.R.L.	83
1.4	Investigaciones	91
1.5	Marco Conceptual	96

## CAPÍTULO II:

### PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1	Planteamiento del Problema	101
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática	101
2.1.2	Antecedentes de la Investigación	103
2.1.3	Definición del Problema	109
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación	111
2.2.1	Finalidad	111
2.2.2	Objetivo General	112
2.2.2.1	Objetivos Específicos	112

2.2.3	Delimitación de la Investigación	113
2.2.4	Justificación e Importancia	114
2.3	Hipótesis y Variables	115
2.3.1	Supuestos teóricos	115
2.3.2	Hipótesis General	121
2.3.2.1	Hipótesis Específicas	122
2.3.3	Variables e Indicadores	123
2.3.3.1	Identificación de las Variables	123
2.3.3.2	Definición conceptual de variables	123
2.3.3.3	Definición Operacional de las Variables	124

### **CAPÍTULO III:**

#### **METODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

3.1	Población, Muestra	125
3.2	Tipo y Nivel de Investigación	125
3.2.1	Tipo de Investigación	125
3.2.2	Nivel de Investigación	126
3.3	Diseño de la Investigación	126
3.3.1	Diseño de Investigación	126
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	127
3.4.1	Técnicas de Recolección de Datos	127
3.4.2	Instrumentos	128
3.5	Procesamiento de Datos	129

### **CAPÍTULO IV:**

#### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

4.1.	Presentación de los Resultados	130
4.2.	Contrastación de Hipótesis	143
4.3.	Discusión de Resultados	148

### **CAPÍTULO V:**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.	Conclusiones	162
5.2.	Recomendaciones	163
	<b>Bibliografía</b>	<b>165</b>
	<b>Anexos</b>	<b>176</b>

## RESUMEN

La investigación titulada **Relación del Clima Organizacional y Satisfacción laboral en la Empresa Almapo SRL. del distrito de Castilla, provincia de Piura, Departamento de Piura – 2014**, tiene como objetivo principal determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental. El Instrumento utilizado fue la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov para medir ambas variables, asimismo se aplicó la encuesta a toda la población laboral que tiene la empresa Almapo SRL, las cual consta de 61 personas.

En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos a la encuesta que constó de 34 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados los que nos muestran una relación positiva entre el Clima Organizacional con cada una de los indicadores de la Satisfacción Laboral. Para la variable de Clima Organizacional, se obtuvieron los siguientes resultados: en Autorrealización 44.3%, involucramiento laboral 50.8%, en Supervisión 45.9%, comunicación 42.6% y finalmente

42.6% en condiciones laborales. La relación entre las variables, mediante el alfa de cronbach para medir la relación ítems test se obtuvo una relación significativa; y fue: en Condiciones físicas y materiales 0.467, en beneficios laborales y/o remunerativos de 0.412, en políticas administrativas 0.570 y en Relaciones Sociales 0.302, Desarrollo Personal 0.354, Desempeño de tareas 0.744 y en Relación con la autoridad de 0.137. Finalmente se concluyó y recomendó que existe una estrecha relación de la variable clima organizacional y satisfacción laboral asimismo se validaron las hipótesis alterna que afirma esta relación según los objetivos planteados.

**Palabras Claves:** Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

## ABSTRACT

The research entitled Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in Business Almapo SRL. Castilla district, province of Piura, Piura – 201

4, whose main objective is to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction among workers in the company Almapo SRL Castilla district, province of Piura, department of Piura . We used to achieve that objective deductive, inductive and descriptive method and a non-experimental design. The instrument used was the test of Kolmogorov Smirnov normality to measure both variables, the survey also applied to the entire working population holding company Almapo SRL, which consists of 61 persons.

Regarding the data collection instrument we have to survey consisted of 34 items of closed type, the same as were emptied into boxes where the frequencies and percentages were calculated, complemented by the analysis and interpretation of results which show a positive relationship between organizational climate with each of the indicators of job satisfaction. For organizational climate variable, the following results were obtained: 44.3% in self-realization, work engagement 50.8% 45.9% Monitoring, communication and finally 42.6% 42.6% in working conditions. The relationship between the variables, using the Cronbach's alpha for measuring test items regarding a significant

relationship was obtained; and was, in physical and material conditions 0.467, employee benefits and / or remunerative 0.412 in administrative policies 0.570 0.302 and Social Relations, Personal Development 0.354, 0.744 and Task Performance in Relation to the authority of 0.137. Finally it concluded and recommended that there is a close relationship between organizational climate variable and job satisfaction also the alternative hypothesis which states this relationship as the objectives were validated.

**Keywords:** organizational climate and job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

El Desarrollo del Clima Organizacional experimenta una evolución que trajo a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época.

El Desarrollo del Clima Organizacional tiene lugar cuando existen las condiciones para que el proceso mismo ocurra de manera colaborativa, más que jerárquica, involucrando no sólo a los miembros de la organización, sino además a las partes interesadas que están en relación con la organización.

El interés por el Desarrollo del Clima Organizacional se intensificó desde su aparición hasta ahora. En este breve lapso aparecieron una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones colocaron de relieve los elementos básicos del Desarrollo Organizacional. Tal fue el caso del movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el control Total de la Calidad, la reingeniería de Procesos, y más recientemente las Organizaciones que Aprenden y la Administración del Conocimiento.

El clima organizacional lo definen ciertas características muy específicas inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o

percibidas por los miembros de una empresa y que influyen en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de la misma, y que a su vez tendrá repercusiones en el Satisfacción Laboral.

En el primer capítulo se describen los fundamentos teóricos que constan del marco, legal, teórico y conceptual.

En el segundo capítulo se esboza el problema de investigación, La descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis; en el tercer capítulo se contempló el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.

En el cuarto capítulo ofrecemos la presentación, análisis e interpretación de los resultados, y quinto capítulo se aprecia las conclusiones y recomendaciones, acompañado con su respectiva bibliografía y anexos correspondientes.

## CAPÍTULO I:

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Marco Histórico

Inicialmente ALMAPO S.R.L. inicio su actividad el 01 de enero de 1989, la cual se creó con la finalidad de dedicarse a la compra y venta de Golosinas y Abarrotes al por mayor y menor a nivel vertical a través de sus diferentes locales comerciales que tenía. Tiempo más adelante y frente a la difícil situación económica existente, ALMAPO S.R.L., decide incursionar en el servicio de atención a domicilio de sus clientes con la finalidad de obtener un medio efectivo para incrementar los niveles de venta de los productos que expandía.

Luego de comprobar la efectividad de este sistema de distribución surge la iniciativa de buscar empresas que comulguen con esta nueva política de ventas para distribución de sus productos, es así como ALMAPO S.R.L. obtiene la distribución de productos P&G, Nestlé, Sayón, etc., marcas que cuentan con un gran respaldo financiero y que brindan a nuestra empresa un importante apoyo profesional y especializado. Durante el cuarto trimestre de 2013, el Producto Bruto Interno (PBI) creció en 5,2%, acumulando diez y siete trimestres

consecutivos de crecimiento económico. En el cuarto trimestre del 2013 la demanda interna aumentó en 4,4% respecto al similar periodo del año anterior, favorecida por el crecimiento del consumo y en menor medida por la inversión, sustentando el crecimiento del PBI. En el año 2013, el PBI registró un crecimiento de 5,0%, impulsado por la demanda interna que creció 5,5%, a partir del buen desempeño del consumo privado, el consumo público y la inversión.

Asimismo la distribuidora ALMAPO S.R.L para el manejo de los desechos que actualmente nuestro medio ambiente expone, usa bolsas de compras hechas con materiales biodegradables. Es evidente la inquietud social que existe ante los adelantos tecnológicos en cuanto al ofrecer la variedad de productos. Actualmente se caracteriza por:

- Buena calidad del producto.
- Buen precio
- Buena atención
- Tiempo de entrega.

Existe una serie de empresas que se dedican a la distribución de productos básicos y que cada vez más hacen énfasis a los productos nuevos, de calidad y ecológicos, por lo que comienzan a certificar dichos productos, con el objetivo de atender a este nicho de mercado.

Los proveedores influyen de manera directa en el proceso de calidad de los productos que ofrece la empresa, la relación con ellos es

sumamente importante para la empresa y su desarrollo. Lo importante es realizar una efectiva gestión de compras y obtener el poder de negociación frente a ellos y de esta manera poder negociar el precio de los productos.

## **1.2 Marco Legal**

### **1.2.1 Constitución política del Perú**

**Artículo 59°** de la Constitución Política del Perú, el estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria, brindando las oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad y en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

### **1.2.2 Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE: LEY de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial**

**Artículo 1.- Objeto de la Ley:** La presente ley tiene por objeto establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), estableciendo políticas de alcance general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción; incentivando la inversión privada, la

producción, el acceso a los mercados internos y externos y otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan la mejora de la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas.

**Artículo 2.- Política estatal:** El Estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacional, Regionales y Locales; y establece un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las MYPE, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenible.

**Artículo 3.- Lineamientos:** La acción del Estado en materia de promoción de las MYPE se orienta con los siguientes lineamientos estratégicos:

- a. Promueve y desarrolla programas e instrumentos que estimulen la creación, el desarrollo y la competitividad de las MYPE, en el corto y largo plazo y que favorezcan la

sostenibilidad económica, financiera y social de los actores involucrados.

- b. Promueve y facilita la consolidación de la actividad y tejido empresarial, a través de la articulación inter e intrasectorial, regional y de las relaciones entre unidades productivas de distintos tamaños, fomentando al mismo tiempo la asociatividad de las MYPE y la integración en cadenas productivas y distributivas y líneas de actividad con ventajas distintivas para la generación de empleo y desarrollo socio económico.
- c. Fomenta el espíritu emprendedor y creativo de la población y promueve la iniciativa e inversión privada, interviniendo en aquellas actividades en las que resulte necesario complementar las acciones que lleva a cabo el sector privado en apoyo a las MYPE.
- d. Busca la eficiencia de la intervención pública, a través de la especialización por actividad económica y de la coordinación y concertación interinstitucional.
- e. Difunde la información y datos estadísticos con que cuenta el Estado y que gestionada de manera pública o privada representa un elemento de promoción, competitividad y conocimiento de la realidad de las MYPE.

- f. Prioriza el uso de los recursos destinados para la promoción, financiamiento y formalización de las MYPE organizadas en consorcios, conglomerados o asociaciones.
- g. Propicia el acceso, en condiciones de equidad de género de los hombres y mujeres que conducen o laboran en las MYPE, a las oportunidades que ofrecen los programas de servicios de promoción, formalización y desarrollo.
- h. Promueve la participación de los actores locales representativos de la correspondiente actividad productiva de las MYPE, en la implementación de políticas e instrumentos, buscando la convergencia de instrumentos y acciones en los espacios regionales y locales o en las cadenas productivas y distributivas.
- i. Promueve la asociatividad y agremiación empresarial, como estrategia de fortalecimiento de las MYPE.
- j. Prioriza y garantiza el acceso de las MYPE a mecanismos eficientes de protección de los derechos de propiedad intelectual.
- k. Promueve el aporte de la cooperación técnica de los organismos internacionales, orientada al desarrollo y crecimiento de las MYPE.

1. Promueve la prestación de servicios empresariales por parte de las universidades, a través de incentivos en las diferentes etapas de los proyectos de inversión, estudios de factibilidad y mecanismos de facilitación para su puesta en marcha.

**Artículo 7.- Acceso a la formalización:** El Estado fomenta la formalización de las MYPE a través de la simplificación de los diversos procedimientos de registro, supervisión, inspección y verificación posterior. **(Artículo 36 de la Ley N° 28015)**

**Artículo 30.- Acceso al financiamiento:** El Estado promueve el acceso de las MYPE al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados.

El Estado promueve el fortalecimiento de las instituciones de micro finanzas supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones - SBS.

### 1.2.3 Decreto Legislativo N° 728<sup>1</sup>

**Artículo 8.-** La Formación Laboral Juvenil, tiene por objeto proporcionar conocimientos teóricos y prácticos en el trabajo a jóvenes entre los 16 y 21 años de edad, a fin de incorporarlos a la actividad económica, en una ocupación específica.

**Artículo 9.-** Las empresas o entidades cuyos trabajadores se encuentren sujetos al régimen laboral de la actividad privada podrán otorgar formación laboral juvenil mediante la celebración de convenios con los jóvenes a que se refiere el artículo anterior.

**Artículo 13.-** Son obligaciones de la Empresa:

- a) Proporcionar la dirección técnica y los medios necesarios para la formación laboral sistemática e integral en la ocupación materia del convenio;
- b) Pagar puntualmente la subvención mensual convenida;
- c) No cobrar suma alguna por la formación;
- d) Contratar un seguro que cubra los riesgos de enfermedad y accidentes o asumir directamente el costo de estas contingencias;

---

<sup>1</sup> Diario Oficial el Peruano (07/10/2011)

e) Otorgar el respectivo Certificado de Capacitación Laboral.

**Artículo 127.-** El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo, a fin de que ésta pueda mejorar su productividad y sus ingresos.

**Artículo 128.-** El empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias.

**Artículo 129.-** Las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades:

- a) Incrementar la productividad;
- b) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza;
- c) Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña;
- d) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- e) Prevenir riesgos de trabajo.

## 1.3 Marco Teórico

### 1.3.1 Recursos Humanos

Los recursos humanos son el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización en la que se trabaja; pero es mejor conocido como la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

**Rodríguez (2005)**<sup>2</sup> por su parte dice que actualmente la ARH es considerada una función completa que cuenta con herramientas propias y que en la mayor parte de los casos se encuentra integrada y depende de la dirección general. Señala que “su misión es contribuir a la modernización y desarrollo de la organización a través de un proceso de participación de los empleados en la búsqueda de compatibilidad de intereses generalmente divergentes: los de los propietarios y accionistas de la empresa por un lado, y los de los directores y empleados por el otro.

**Dessler, Rodríguez (2005)**<sup>3</sup> denota ocho políticas para dividir a la ARH, las cuales son:

---

<sup>2</sup> Rodríguez, Valencia, Joaquín (2005) Fundamentos de Administración Moderna de Personal. Editorial Thompson; México. Pp. 23

<sup>3</sup> Dessler, G. (2005) Human resource management (10.a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

1. Políticas de empleo
2. Políticas de remuneración;
3. Políticas de seguridad y mejora de las condiciones de trabajo;
4. Políticas de capacitación y desarrollo de capacidades (también llamadas competencias);
5. Políticas de información y comunicación (tanto interna como externa);
6. Políticas de implicación (participación del personal);
7. Políticas de relaciones profesionales (definición del campo y términos de negociación y de la concentración, así como la relación con los sindicatos);
8. Políticas de actividades sociales y culturales (maneja entre otros aspectos las relaciones con las familias de los empleados, a fin de lograr la integración y la lealtad de éstas hacia la empresa.

Asimismo, ofrecen al empleado opciones de crecimiento y desarrollo fuera del espacio y tiempo laboral); políticas de manejo del tiempo y desarrollo de la adaptabilidad (su propósito es estimular la reacción constante de la empresa y sus empleados hacia el entorno).

**Bayo y Merino (2002)**<sup>4</sup> nos dice; las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. Por otro lado también menciona que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de ésta.

**Chiavenato, Idalberto (2002)**<sup>5</sup> La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

**Dessler (2001)**<sup>6</sup> la Administración de Recursos Humanos como las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa.

---

<sup>4</sup> Bayo y Moriones, A. Morino Díaz de Cerio J. (2002) Las prácticas de Recursos Humanos de alto compromiso. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 12, pp. 227-246.

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos; 5ta Edición; Editorial Mc Graw Hill. Pp. 158

<sup>6</sup> Dessler Gary, (2001) Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación México. Pp. 2,

**Dessler (2001)**<sup>7</sup> indica algunos de los motivos por los cuales la administración de personal debe ser importante para los gerentes.

- Evitar contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una gran rotación de puestos.
- Perder el tiempo en entrevistas inútiles.
- Impedir que la compañía para la que trabajan sea multada por emplear prácticas carentes de seguridad.
- Evitar que los empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas en la organización.
- Procurar que la falta de capacitación no afecte la eficacia y se cometan injusticias laborales, entre otras.

**Chiavenato (2000)**<sup>8</sup> define a la los Recursos Humanos como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de “psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas,

---

<sup>7</sup> Ibid. Pp.- 10

<sup>8</sup> Chiavenato I. (2000) Administración de Recursos Humanos 5ta Ed. McGraw Hill, Colombia. Pp. 149, 150, 167.

cibernética, etc. También menciona que ésta puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización. Por otro lado señala que planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, y que por esta razón los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización.

**Shamil (2001)**<sup>9</sup> hace referencia a la definición que maneja el Instituto de la Administración del Personal, el cual dice que la ARH es la parte de la administración que tiene que ver con las personas y el trabajo, así como con sus relaciones con la empresa y que su principal objetivo es unir a todos los hombres y mujeres que laboran en la organización, para que de esta forma, ésta logre ser lo más efectiva posible. Menciona que esto sólo se logrará si se toma en cuenta el bienestar de los individuos y grupos de trabajo, para que así éstos puedan ofrecer lo mejor de sí mismos para el éxito de la empresa.

---

<sup>9</sup> Shamil, Naoum (2001) People &Organizational management in construction. Management and Economics, 28 (7)

## Teorías Basadas en los Recursos Humanos

**Douglas McGregor**, basó sus teorías “X” e “Y” en dos exponentes importantes en todo lo referido a la administración de Recursos Humanos. La teoría “X”, basada en las definiciones de autoridad de Max Webber (teoría clásica) y la teoría “Y” en base a las motivaciones de Abraham Maslow.

La **“Teoría X”**, tiene tres pilares básicos:

- “Las personas generalmente tienen un desagrado inherente al trabajo y, si es posible, lo evitarán.

Debido a esta característica humana del desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigo para que pongan el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización.

- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y quiere una seguridad ante todo.”<sup>10</sup>

Por el lado de la **“Teoría Y”**, se definían seis suposiciones:

---

<sup>10</sup> McGregor, D. (1960) El lado Humano de las Empresas. Madrid, España. Editorial: MC Graw Hill.

- “El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le desagrada el trabajo de manera inherente. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será desempeñado voluntariamente) o una fuente de castigo (y será evitada de ser posible).
- El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para reproducir esfuerzo para los objetivos de la organización.
- El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con sus logros. La más significativa de tales recompensas, por ejemplo, la satisfacción del ego y las necesidades de auto realización, pueden ser producto directo de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de organización.
- El ser humano promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades. Evitar la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad son generalmente consecuencias de la experiencia, no características humanas inherentes.

- La capacidad de ejercitar un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de los problemas de la organización está distribuida amplia y no estrechamente, en la población.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio están utilizadas sólo parcialmente”.<sup>11</sup>

La diferencia con la “Teoría X”, la “Teoría Y” es más humanística y se basa en la teoría de relaciones. Aquí, los trabajadores son vistos con voluntad de trabajo y con el compromiso suficiente como para buscar responsabilidades. La autosuperación del profesionalismo de las personas es moneda corriente, mediante el esfuerzo invertido para llevar adelante el trabajo que será cada vez mayor.

### **1.3.2 Clima Organizacional**

El clima organizacional es la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas.

Se habla de una percepción o representación de las realidades del trabajo y no de la opinión de esas realidades

---

<sup>11</sup> Ibid. Pp. 220

ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas. Es una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo o una empresa.

El clima organizacional está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos a estados de agresividad, inconformidad.

## **I. Elementos del Clima Organizacional<sup>12</sup>**

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

---

<sup>12</sup> Goncalves, Alexis (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

## **II. Importancia del Clima Organizacional**

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de recursos humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente

efectivas. El término clima organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización.

El desempeño laboral, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. El diagnóstico de clima organizacional es una evaluación integral que permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

En el clima organizacional se resalta los siguientes elementos:<sup>13</sup>

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

---

<sup>13</sup> Luc Brunet (2011) El clima de trabajo en las organizaciones- Editorial TRILLAS. Likert, R., The human organization, MC Graw Hill, Nueva York.

**Litwin y Stringer (2012)** resaltan que el clima laboral depende de seis dimensiones:<sup>14</sup>

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

---

<sup>14</sup> Litwin, G. y Stringer, R. (2012) Motivation and organizational climate. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston: Press.

Ardouin J. Et. Al (2010)<sup>15</sup> refiere que el Clima Organizacional hace referencia con la situación en que tiene las siguientes características:

- El Clima Organizacional hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el Clima Organizacional, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afecten en forma relevante el devenir Laboral.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo por otra parte, hará

---

<sup>15</sup> Ardouin, Javier; Bustos, Claudio; Gavó, Rosa; Jarpa, Mauricio (2010) Motivación y satisfacción laboral. Disponible en URL: <http://www.udec.cl/~clbustos/apsique/labo>. Fecha de acceso: 6 de marzo de 2010.

extremadamente difícil la conducción" de la organización y la coordinación de las labores.

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene la posibilidad de conseguir un nivel significativo de identificación con sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente, no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima Organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc., estas variables a su vez pueden ser afectados por el clima.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el Clima Organizacional, es posible, pero que se requiere más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que

el clima de una organización se establezca en una nueva configuración, es necesario que las organizaciones cumplan con dichas funciones, con el fin de que estas lleven la dirección y alcancen los objetivos que se elaboraron en su planeación.

La organización, como un sistema abierto, debe estar en permanente convivencia con el exterior para poder sobrevivir, por lo que debe estar en constante cambio, adaptándose a las necesidades del ambiente en forma continua, de donde toma recursos en bruto, como lo son los humanos, económicos y financieros para llevarlos a la organización, pasando por un proceso de transformación y, poder así, llevarlos de nuevo al exterior ya en forma de producto o servicio.

**Díaz, P. (2008)**<sup>16</sup> El clima organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante interviniente que media entre los factores

---

<sup>16</sup> Díaz Pinilla Mariela (2008) Gestión Humana Colombia. Clima 18, barranquilla Colombia, p4

organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra .

Para Díaz, existen 04 tipos de climas existentes en las organizaciones compuesta de la siguiente forma:<sup>17</sup>

- Clima tipo autoritario (explotador): La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima 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 permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no

---

<sup>17</sup> Díaz Pinilla Mariela (2008) Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, pp 5.

existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

- Clima tipo autoritario (paternalista): Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- Clima tipo participativo (consultivo): es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer Las necesidades de prestigio y de estima.
- Clima tipo participativo (en grupo): Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de

los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

**Brunet L. (2005)**<sup>18</sup> El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

**Gómez, Carlos (2004)**<sup>19</sup> se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora

---

<sup>18</sup> Brunet L. (2005) El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. P. 102

<sup>19</sup> Gómez Rada, Carlos Alberto (2004) Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, P.98-99

entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

**Toro (2001)**<sup>20</sup> Teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comporta mentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Según Toro el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad.

**Gibson y colaboradores (2001)**<sup>21</sup> realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las

---

<sup>20</sup> Toro, Alvares. Fernando (1992) Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín: Cincel. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98.

<sup>21</sup> Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Y Donnelly, Jr. (2001) Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.

variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional.

**Schneider & Reichers (1990)**<sup>22</sup> autores que lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

### 1.3.2.1 Tipos de Clima Organizacional

Para Rodríguez 1999), nos habla de la existencia de dos grandes tipos de clima laboral, estos son:<sup>23</sup>

#### A. Clima de Tipo Autoritario.

- Sistema I. Autoritario Explotador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre superiores y subordinados es casi nula y las

---

<sup>22</sup> Schneider, B. y Reichers, A.E. (1990) On the aetiology of climates. *Personnel Psychology*, pp.36

<sup>23</sup> Rodríguez, D. (1999) *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F.

decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

- **Sistema II. Autoritarismo Paternalista:** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo; da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

#### **B. Clima de Tipo Participativo.**

- **Sistema III Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tiene los superiores en sus subordinados, se le es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación. Esta atmósfera está definida

por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

- **Sistema IV Participación en Grupo:** Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función por objetivos en rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-subordinado), se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II, corresponden a un clima Organizacional cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable, por otro lado los sistemas III y IV, corresponden a un clima organizacional

abierto con una estructura flexible creando un clima favorable de la organización.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

### **1.3.2.2 Componentes del Clima Organizacional**

- **Diseño y estructura organizacional:** el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.

- **El medio ambiente y el entorno en general** cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones<sup>24</sup>.
- Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos: la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.
- **La situación psicológica** de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.

---

<sup>24</sup> <http://www.emprendepyme.net/>

- **Los microclimas**, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.

**Palma, S. (2004)**<sup>25</sup> postula la existencia de 5 factores que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada uno de estos factores se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- a. Autorrealización:** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

---

<sup>25</sup> Palma, S (2000) Motivación y Clima laboral en personal de Entidades Universitarias. Vol. 3 N° 1 Lima, Revista de investigación en Psicología, U.N.M.S.M.

- b. **Involucramiento Laboral:** Identificación con los valores Laborales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- c. **Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- d. **Comunicación:** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- e. **Condiciones Laborales:** Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

El clima organizacional es el medio donde se manifiestan habilidades, problemas y oportunidades que los trabajadores tienen dentro de la organización que componen. Por consecuencia el clima Organizacional tiene relación directa con los procesos

de productividad, liderazgo y pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Las personas que componen las instituciones forman el capital humano de esta y deberán comprometer todo tipo de esfuerzo para proveer sus mejores actitudes y sensaciones en pro de fortalecer un buen clima organizacional.

### 1.3.2.3 Enfoques del Clima Organizacional

Según **Falcón (2007)**<sup>26</sup> Existen dos enfoques de estudio de Clima Organizacional:

- a) **Enfoque Dimensional:** Se asume que el Clima laboral. Es una percepción "Multidimensional, lo que explicaría la variedad de percepciones (por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión) en las distintas partes de cada organización, según sus diversas circunstancias.
- b) **Enfoque Perceptual:** Utiliza como elemento fundamental la Percepción que las personas tienen de las estructuras y los procesos que ocurren en su ambiente laboral ya que en definitiva es la percepción que las personas

---

<sup>26</sup> Falcón, A. y Díaz, L. (2007) Variables que predicen la satisfacción y motivación de los directores de organizaciones educativas. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España, 6, 5-7

poseen de su organización lo que influirá en sus actitudes y comportamiento hacia ella y no de sus propiedades objetivas. El clima Organizacional, ha sido conceptualizado como "las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral".

Estas características pueden estar referidas a procesos o estructuras tales como: estilo de supervisión, políticas Laborales, prácticas, procedimientos, ambiente laboral en general, etc.

En este enfoque podemos sintetizar seis aspectos relevantes:

- c) Al hacer referencia a percepciones sobre Organización, se integra tanto características del individuo como de la organización.
- d) Las características Laborales son percibidas directa e indirectamente por las personas que se desempeñan en dicho ambiente. Se destaca el hecho que por tratarse de percepciones, el énfasis está puesto en lo descriptivo y no en lo evaluativo. Esta característica permite

diferenciar el concepto de "clima organizacional" del concepto de "satisfacción laboral (que implica una evaluación por parte de las personas).

- e) Al tratarse de una percepción, está afectada por actitudes, sentimientos y expectativas de las personas.
- f) **Siempre** desde la perspectiva de las percepciones hay que considerar que podrían encontrarse diferencias de percepción en diferentes áreas de la Organización, configurando sub climas que podrían sugerir acciones más específicas y/o restringidas.
- g) Destaca el hecho, finalmente, de que las percepciones influyen fuertemente en el comportamiento Laboral el que a su vez se expresa en términos de productividad, compromiso, ahorro y muchas variables.
- h) De **esta** manera, los integrantes de una organización pueden entenderse como personas que en forma activa perciben e interpretan su ambiente laboral.

#### 1.3.2.4 Teorías sobre el Clima Organizacional

Entre las teorías vigentes más importantes sobre Clima Organizacional, en las diversas instituciones.

Entre las importantes tenemos:

- a. **Teoría sobre el Clima laboral de McGregor:** En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y". Sin embargo, en este caso sólo nos referiremos a la explicación de la "Teoría Y", puesto que se relaciona con el tema analizado.

**La Teoría Y, sostiene que:** El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad, sino tratarán de obtenerla.

Como resultado del modelo de la teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente, las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

Considero que la teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

**b. Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965):** La Teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones laborales que

los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- 1. Variables Causales.-** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa.
- 2. Variables Intermedias.-** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia "ya que son las que constituyen los procesos Laborales.

**3. Variables Finales:** Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

**c. Teoría de los Factores de Herzberg:** La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg<sup>27</sup> clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores.

Los factores de higiene y los motivadores son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para

---

<sup>27</sup> Maslow, Herzberg citado por Chiavenato, Adalberto (2002) Gestión del Talento Humano.: Colombia, Mc Graw – Hill.

la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores y psicólogos organizacionales, tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

### **1.3.3 Satisfacción laboral**

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes.<sup>28</sup>

Hay factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales,

---

<sup>28</sup> Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización<sup>29</sup>.

Para **Robbins (2009)**<sup>30</sup> la satisfacción en el trabajo procede de la concepción de los resultados, tratamiento y procedimientos justos de acuerdo a este planteamiento se puede decir que el trabajo en si es la actividad realizada por el trabajador, es la sensación de haber conseguido algo y el reconocimiento a ese logro. Disfrutar el trabajo en si casi siempre es la faceta que se correlaciona con mayor intensidad con niveles elevados de satisfacción general, es decir, la mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario; algunas personas la satisfacción las conduce a niveles altos de desempeño y para otras su buen desempeño es el que genera que estén satisfechas; el autor también afirma la autorrealización “impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización”, el individuo presenta diferentes formas y expresiones, esto va de acuerdo con sus necesidades; las cuales varían según las personas, obteniéndola por medio del

---

<sup>29</sup> Schultz, L. (1998) Social workers as expert witnesses in child abuse cases: A format. *Journal of Independent Social Work*, 1(5), 69-87.

<sup>30</sup> Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación, México<sup>10º</sup> Edición. Pp. 88

impulso que tiene para crecer más de lo que es y de ser todo lo que puede ser.

**Palma (1999)**<sup>31</sup> considera que existen 7 factores que explican la satisfacción laboral existente en una organización estas son:

1. **Condiciones Físicas y/o Materiales:** Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
2. **Beneficios Laborales y/o Remunerativos:** El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.
3. **Políticas Administrativas:** El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.
4. **Relaciones Sociales:** El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

---

<sup>31</sup> Palma, S. (1999) Elaboración y estandarización de la escala de satisfacción laboral (SL-SPC) en una muestra de trabajadores de lima metropolitana, Vol. IX N°1, Revista de la facultad de Psicología URP.

5. **Desarrollo Personal:** Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
6. **Desempeño de Tareas:** La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.
7. **Relación con la Autoridad:** La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma. Por ello, es importante tratar de entender, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

**Flores (2002)**<sup>32</sup> encontraron que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y las cuatro variables edad, género, experiencia dentro de la empresa, nivel ocupacional y nivel que la persona ocupa dentro de la

---

<sup>32</sup> Flórez, J. (2002) El comportamiento humano en las organizaciones. Universidad del Pacífico, Perú.

organización. Los determinantes más importantes de la satisfacción laboral son:

- **Edad:** La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más interesantes, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.
- **Experiencia Laboral:** La misma explicación se aplica para entender la asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción logrado.

Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguientes, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

- **Nivel Ocupacional:** En cuanto al nivel ocupacional de la persona, mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores, menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que el nivel de calificación.

- **Nivel dentro de la Organización;** la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar una relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los profesionales y gerente muchos de los cuales son también propietarios que gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. La autonomía permite concertar el esfuerzo en aquellas actividades de las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas.

Para **Robbins (1999)**<sup>33</sup> nos dice que los trabajadores manifiestan su insatisfacción de diferentes maneras. Entre ellas tenemos:

- a. **Abandono:** La conducta dirigida a salir de la organización: Incluye la búsqueda de otro empleo y la renuncia.

---

<sup>33</sup> Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional (8va. ed.) México: Prentice Hall. Pp.105

- b. **Expresión:** El intento activo y constructivo por mejorar la situación. Incluye sugerir mejoras, analizar problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical.
- c. **Lealtad:** La espera pasiva pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "hará lo conveniente".
- d. **Negligencia:** La actitud pasiva que permite que la situación empeore.

Davis y Newstrom (1991)<sup>34</sup> la satisfacción en el trabajo pueden producir resultados positivos, neutrales o negativos. Si se planean y administran adecuadamente, en general producirán muchos beneficios importantes como los siguientes:

- **Satisfacción General en el empleo;** Un beneficio del estudio es que dan a la dirección y gerencia un indicio de los niveles generales de satisfacción en la empresa. Por otro lado estas indican áreas específicas de satisfacción o insatisfacción y grupos particulares de trabajadores.

---

<sup>34</sup> Davis, K y Newstrom (1991) "Comportamiento Humano en el Trabajo" Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, México. Pp. 80

- **Comunicación:** Otro beneficio es la importante comunicación que genera el estudio (encuesta) en el trabajo. La comunicación fluye en todas direcciones en la medida en que las personas planean la encuesta la realizan y comentan sus resultados. La comunicación ascendente es particularmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar lo que piensan, en lugar de que simplemente respondan a las preguntas sobre los temas que son más importantes para la gerencia.
- **Mejoramiento de las Actitudes:** Un beneficio con frecuencia inesperado es el mejoramiento de las actitudes. Para algunos, la encuesta representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una oportunidad para dejar salir lo que traen dentro. Para otros, la encuesta es una expresión tangible del interés por parte de la gerencia en el bienestar de los empleados y trabajadores, el cual ofrece a estos una razón para sentirse mejor con respecto a la gerencia.
- **Necesidades de capacitación:** Las encuestas en el trabajo son una manera útil de determinar algunas necesidades de capacitación. En general, los empleados tienen la oportunidad de informar que tan bien piensan que su

supervisor desempeña su trabajo, como delegación de responsabilidades y tareas y dar adecuadas instrucciones de trabajo. Puesto que los empleados son quienes viven las acciones de supervisión, sus percepciones podrían ofrecer datos útiles acerca de las necesidades de capacitación de sus supervisores.

- **Beneficios Sindicales:** Las encuestas podrían representar, además, beneficios para los sindicatos. Como explicó un representante sindical, tanto la gerencia como el sindicato con frecuencia discuten sobre lo que los empleados desean, pero ninguno de los dos realmente lo sabe.
- **Planeación y seguimiento de los cambios:** Los gerentes inteligentes están conscientes de la necesidad de evaluar las reacciones de los trabajadores ante los cambios importantes en cuanto a políticas y programas de trabajo. Las encuestas preliminares son útiles para identificar problemas que podrían surgir, comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción. Las encuestas de seguimiento permiten a la gerencia evaluar la respuesta real a un cambio y estudiar su éxito o fracaso.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado y por lo consiguiente disminuye la satisfacción

### **1.3.3.1 Teorías de Satisfacción Laboral**

#### **➤ TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG<sup>35</sup>**

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la Teoría de los Dos Factores, que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado

---

<sup>35</sup> Feder, Barnaby, F. I. Herzberg, (2000) Professor And Management Consultant» (en inglés). Nueva York, Bandera de los Estados Unidos Estados Unidos: The New York Times.

comprobar, como rebatir su validez.<sup>36</sup> . Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala.

Se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

---

<sup>36</sup> Dessler (1987) Organización Administración: Enfoque Situacional. México Editorial Prentice Hall.

Satisfacción laboral e insatisfacción laboral se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo Psicológico. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo ausencia de satisfacción.<sup>37</sup>

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas

---

<sup>37</sup> Atalaya Pisco M. (1999) Satisfacción Laboral y Productividad. Perú. Revista Psicológica Año III N° 5. En: <http://sisbid.unmsm.edu.pe/BVrevistas>.

al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos.<sup>38</sup>

➤ **TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND**

Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Stoner y Freeman, (1994) Administración. México. Prentice Hall.

<sup>39</sup> Gordon, J. (1997) Comportamiento Organizacional V Ed. México: Prentice Hall, Hispanoamérica

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder.<sup>40</sup>

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland pide a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Dessler, G. (1993) Organización y Administración Enfoque Situacional. México Prentice Hall. México.

<sup>41</sup> Schultz, Duane. (1991) Psicología industrial. Ediciones McGraw-Hill.

McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos.<sup>42</sup>

#### ➤ **TEORÍA DE LA EQUIDAD**

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo

---

<sup>42</sup> Stoner, James A.F. (1994) Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. pp. 38

que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.<sup>43</sup>

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes de los modelos son: insumos, resultados, persona comparable y equidad, desigualdad.

El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables. La persona comparable puede ser

---

<sup>43</sup> Ibid. Pp. 15.

de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobre compensación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la sub compensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

1. Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
2. Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
3. Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.

5. Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
6. Seleccionar una nueva persona comparable.
7. Dejar la organización.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados?<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Gordon, J. (1997) Comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispano Americano.

## ➤ **TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM**

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores.<sup>45</sup>

Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado. Se sintetiza en el modelo de

---

<sup>45</sup> Stoner, James A.F. (1994) Administración, 5º edición, Editorial Prentice – Hall, Hispanoamericana s.a.

expectativas, cuyos componentes principales son:

- ~ **Esperanza de éxito en el desempeño:** Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.
- ~ **Valencia.** El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

~ **Expectativa de esfuerzo desempeño.** Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

➤ **TEORÍA DEL AJUSTE EN EL TRABAJO**

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral.

**Dawis y Lofquist (1984)**<sup>46</sup> señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencias entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral. Autor también señala que en la teoría hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían:

- ~ Las destrezas y habilidades personales.
- ~ Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.

---

<sup>46</sup> Dawis y Lofquist (1984) citados en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996): “Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto”. Madrid.

- ~ La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades.
- ~ Las necesidades y los valores de la persona.
- ~ Los refuerzos ocupacionales.
- ~ La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

Ésta teoría sitúa la satisfacción laboral, o la ausencia de ésta como resultado de una discrepancia a nivel individual entre las necesidades y valores que el empleado quiere obtener de su trabajo y lo que realmente obtiene.

➤ **TEORÍA DEL GRUPO DE REFERENCIA SOCIAL**

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

(Korman 1978)<sup>47</sup> satisfacción laboral es una función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a la norma y los deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y para su definición de la realidad social.

➤ **TEORÍA DE LA DISCREPANCIA DE LOCKE**

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes

---

<sup>47</sup> Korman (1978) citado en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996): "Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto". Madrid.

para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

**Locke (1984)**<sup>48</sup> nos dice las necesidades son condiciones necesarias para la supervivencia y el bienestar del individuo. Existen dos grupos básicos de necesidades, las físicas y las psicológicas. Los valores son aquellos aspectos que el individuo considera buenos o beneficiosos y quiere obtener o mantener. Mientras que las necesidades son innatas y objetivas, los valores son adquiridos y subjetivos. También señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de las personas.

---

<sup>48</sup> Locke (1984) citados en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996) Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto”. Madrid

➤ **MODELO DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOCIAL**

La premisa fundamental es que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

El ambiente social de la persona es una fuente importante de información, dicho ambiente ofrece claves que utilizan los individuos para construir e interpretar los eventos y también ofrece información acerca de cómo deberían ser las actitudes y opiniones de la persona.

El contexto social tiene dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades. El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, es decir, peritaje a la persona la construcción directa de significado a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto

social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades.

**Salancik y Pfeffer (1978)**<sup>49</sup> defienden que los individuos forman sus actuaciones a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social. Desde la aproximación del procesamiento de la información social, se parte de la premisa fundamental de que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

La actitud o necesidad es el resultado de tres causas:

- ~ Las percepciones del individuo y la evaluación de los componentes afectivos del ambiente laboral o de la tarea.
- ~ La información que provee el ambiente social abre las actitudes apropiadas.

---

<sup>49</sup> Salancik y Pfeffer (1978) citados en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996): Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto. Madrid

~ La auto percepción del individuo de las razones para sus conductas pasadas, mediada por los procesos de atribución causal.

➤ **TEORÍA DE LOS EVENTOS SITUACIONALES**

**Quarstein, McAfee y Glassman (1992)<sup>50</sup>** La teoría mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales. Cada uno de estos factores difiere en seis dimensiones críticas. Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión. Esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre - evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las

---

<sup>50</sup> Quarstein, McAfee y Glassman (1992) citados en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996): Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto". Madrid

características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

#### **1.3.4 Empresa Almapo S.R.L.**

La empresa Almapo S.R.L. está dedicada a la compra y venta Golosinas y Abarrotes al por mayor y menor, ALMAPO S.R.L. obtiene la distribución de productos P&G, Nestlé, Sayón, Clorox, Global Alimentos, etc. La empresa "ALMAPO" S.R.L. la empresa cuenta con más de 26 años de experiencia en el sistema de distribución y venta a nivel horizontal y vertical de productos de consumo masivo.

Los productos que ofrece la empresa Almapo S.R.L está dirigido en especial a nuestros clientes potenciales (Supermercados) como es el caso de los Mercados de consumo, tiendas comerciales y revendedores, para ello se realizó un análisis a nuestros clientes potenciales, para saber qué clase

de productos compran, en que cantidades lo compran, cada que tiempo lo compran y que políticas aplican nuestros clientes si se trata de una empresa comercial.

Son las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades.

**Área de logística cubre las siguientes fases:**

- Recepción de mercadería
- Almacenaje y control de stocks
- Realización de pedidos
- Expedición y distribución

ALMAPO SRL es una empresa líder en la distribución de productos de consumo masivo, caracterizada por la excelencia en el servicio. Somos competitivos, exitosos, innovadores y con calidad humana, trabajamos unidos como un equipo comprometido para mantener y reforzar este liderazgo.

Ser una organización líder a nivel nacional e internacional en distribución, con un portafolio diversificado de productos y marcas de excelente calidad, optimizando e innovando procesos con tecnología de punta, capaz de adaptarse a los

cambios para satisfacer de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes.

### **Calidad de trabajo**

- Respeto
- Responsabilidad
- Vocación de
- servicio
- Solidaridad

Hasta la fecha ALMAPO SRL es una de las empresas distribuidoras más nombradas en Trujillo y al norte del Perú, tiene sucursales desde huacho hasta Piura y aún siguen creciendo.

### ➤ **Organización y Funcionamiento**

**Área Gerencial:** Es la que se encarga de planificar, organizar, dirigir, y controlar todas las operaciones que se realizan en la empresa, teniendo la responsabilidad de administrar los recursos con los que se cuentan.

El objetivo principal, es fijar las estrategias para alcanzar las metas, y trazar planes para integrar y coordinar las actividades.

**Área de Logística:** Optimiza la gestión de ventas en nuestra región ejecutando de manera eficiente las estrategias planteadas. Establece las directivas de la gestión de ventas que permitan lograr los objetivos de volumen, cobranza, distribución y merchandising para cada una de las marcas de almapo.

**Área de ventas:** El área de ventas cuenta además con personal encargado de supervisar los créditos y realizar las cobranzas, así como de organizar actividades de soporte al comercio.

**Área de Marketing:** es la encargada de planificar la acción comercial y definir la filosofía de actuación para con el mercado. Para su desarrollo además de recurrir a la investigación del mercado, de la competencia, el entorno y el consumidor comprador, emplea los instrumentos de marketing conocidos como: El producto y el servicio: El precio y La distribución y la comercialización

**Área Compras:** El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

Se encarga de controlar, la entrega de pedidos y de inventarios de mercadería así como de planificar rutas y mantener en buen estado el equipo de reparto, gestión de almacenes.

**Área de recursos humanos:** El grupo ALMAPO SRL se caracteriza por brindarles a sus empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo en sus diferentes áreas de trabajo, somos una organización caracterizada por la cultura e innovación, compromiso con la gente, Confiabilidad y Responsabilidad.

Es por ello que incorporamos a nuestra familia, gente dinámica, con conciencia de trabajo en equipo, con deseos de superarse comprometiéndose con su desarrollo profesional.

**Area Contable:** Proporcionar información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa; de forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la misma, con relación a sus metas y objetivos trazados.

### **Objetivos:**

- a. Obtener en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero del negocio.
- b. Establecer en términos monetarios, la información histórica o predictiva, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que dispone la empresa.
- c. Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones de ingresos y egresos.
- d. Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera del negocio.
- e. Prever con anticipación las probabilidades futuras del negocio.

### **➤ Funciones de la empresa Almapo:**

1. Adquisiciones: Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que

cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.

2. Guarda y Almacenaje: Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas.
3. Proveer a las demás áreas: Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase, Cantidad y dimensiones de las mismas.

➤ **Misión y Visión de la Empresa:**

**VISIÓN**

Estar en la mente de cada persona que necesite nuestros productos y servicios.

**MISIÓN**

Ser la mejor alternativa peruana en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, promoviendo el consumo de nuestros productos basados en la excelencia del servicio, logrando a su vez la solidez de la empresa y el bienestar de sus integrantes.

Ser en el año 2019 la empresa distribuidora de abarrotes, golosinas, productos de higiene con mayor cobertura en la Región Libertad y satisfacer las demandas de nuestro cliente, optimizando nuestros recursos y teniendo a cargo personal calificado para brindar un alto estándar de servicio.

Somos una empresa distribuidora de abarrotes, golosinas y gaseosa caracterizada por la entrega a tiempo y de manera segura de nuestra mercadería, dando facilidades a nuestros clientes, cuenta con altos estándares de seguridad, calidad de servicio, que busca la satisfacción del cliente, la máxima cobertura posible y tiene un equipo humano comprometido innovador y eficiente.

**Ubicación de sus tres locales:**

- PIURA - PIURA - PIURA LOTE. 11 MZA. 222 LOTE. 11 PQ.  
IN ZONA INDUSTRIAL
- PIURA - PIURA - PIURA AV. LOS TALLANES LOTE. 21  
MZA. J LOTE. 21 URB. LOS COCOS - EL CHIPE
- PIURA - PIURA - CASTILLA AV. PROGRESO NRO.  
3051 A.H. CHICLAYITO-SECTOR 2

### ➤ Participación en el mercado

La empresa Almapo tiene una participación en el mercado de un 20% en comparación a otros establecimientos del mismo rubro ya que obtiene la distribución de productos P&G, Nestlé, Sayón, etc., marcas que cuentan con un gran respaldo financiero y que brindan a nuestra empresa un importante apoyo profesional y especializado.

Tabla N° 01

#### Participación en el mercado

<b>Año</b>	<b>Inversión anual</b>	<b>Ventas anuales</b>	<b>Nº de clientes anuales</b>	<b>Nº de clientes mensuales</b>
2008	92296872	102,589,455	6,816	568
2009	102552080	113,988,283	6,960	580
2010	113946756	126,653,648	7,464	622
2011	126607507	140,726,276	7,740	645
2012	147474147	162,789,136	8,196	683
2013	162221561	179,068,050	8,652	721
2014	178443717	196,974,855	9,432	786

La empresa Almapo en el año 2008, tuvo una participación importante en el mercado que ha ido incrementándose al pasar de los años debido al ampliación y variedad en los productos que se ofrecen al público.

## 1.4 Investigaciones

**Natalia F. Castillo D. (2014)**<sup>51</sup> concluyo:

- a) El grupo cargo medio presentó una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, mas no con la motivación intrínseca, se recomienda que los directivos de las organizaciones intervengan en esta área e implementen programas motivacionales, que puedan ayudar a los trabajadores a elevar la motivación intrínseca y puedan así disfrutar de sus actividades laborales de modo más intenso. Asimismo, teniendo en cuenta que en la investigación no se constató diferencias significativas en cuanto a las variables sociodemográficas de género, edad, grado de instrucción y nivel socioeconómico, sería conveniente que los programas que implementen las organizaciones para mejorar la motivación intrínseca en sus trabajadores estén dirigidos específicamente al grupo jerárquico en el cual se encuentran, evitando hacer clasificaciones en relación a las variables externas mencionadas.

---

<sup>51</sup> Natalia Francesca Castillo Dávila (2014) Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas Especialidad de Psicología. UPCP. Pp. 40

b) Si bien en la presente investigación, no se consideró el desempeño como una variable de estudio, sería conveniente tomarla en cuenta para futuras investigaciones pues, existen diversos reportes que ponen en evidencia la relación ambiente organizacional, motivación ,satisfacción laboral y rendimiento laboral (Salgado et al., 1996; Quintero et al., 2008). Las organizaciones deberían tener en cuenta la relevancia de las variables estudiadas que, asociadas al desempeño podría favorecer el óptimo cumplimiento de los objetivos institucionales. En futuros estudios, derivados de la presente investigación, diversas estrategias pueden proponerse a fin de mejorar el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.

**Fuentes N. Silvia M. (2012)<sup>52</sup> concluyo:**

a) Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

---

<sup>52</sup> Fuentes Navarro Silvia María (2012) Satisfacción Laboral y Su Influencia en la Productividad (Estudio Realizado en la Delegación de Recursos Humanos Del Organismo Judicial En La Ciudad De Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Pp. 95.

- b) Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.
- c) Se concluye que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

**Pérez R. Johan F. (2005)**<sup>53</sup> concluyo:

- a) La gran mayoría de los funcionarios de la regional tienen claro los objetivos, funciones y las tareas que se les han asignado. 118 Casi todos afirman que la compañía tiene y les da los equipos, herramientas, elementos e instalaciones para realizar bien su trabajo, igualmente comentan que a nivel tecnológico Colseguros es una de las empresas mejor dotadas en el mercado asegurador.

---

<sup>53</sup> Pérez Rincón Johan Fernando (2005) Análisis del Clima Laboral en la Regional Corporativos Bogotá de la Aseguradora Colseguros S.A. Universidad de la Salle Facultad de Administración de Empresas Bogotá D.C. pp. 117

- b) La gran mayoría de los funcionarios de la regional sienten y afirman que son tratados con dignidad y respeto. Algo que destacar del grupo de personas que trabajan allí, es que la calidad humana y el profesionalismo que tienen cada uno de ellos sobresale ante otras áreas de la compañía.
- c) Se aclara que los funcionarios no directivos de la Aseguradora Colseguros reciben beneficios económicos, sociales y laborales por la convención colectiva que se tiene actualmente, y de acuerdo a lo encontrado en la encuesta se puede notar que se encuentran conformes con estos beneficios adicionales ya que les permite tener un nivel de vida mejor.
- d) El personal siente que no tiene aún la autonomía que respalde la posibilidad de poder tomar una decisión referente a aspectos que afecten su trabajo. Este aspecto deberá cobrar una importancia mayor, pues los empleados son conscientes que la empresa ha hecho un gran esfuerzo por capacitarlos, sin embargo, no son tomados en cuenta al momento de tomar una decisión.

- e) En general los funcionarios de la sucursal sienten que hay una buena comunicación entre ellos y su jefe, a excepción de las personas que trabajan en los departamentos de automóviles y salud, en donde las personas manifestaron que la comunicación entre el jefe y colaborador no es la mejor.
- f) Cuando existen picos de trabajo generalmente no se puede contar con la ayuda de los compañeros del área.
- g) La regional se preocupa por mantener capacitado a su personal, en especial al personal directivo.
- h) Las personas que trabajan en la sucursal, se sienten partes integrales y orgullosos de pertenecer a la Regional Corporativos Bogotá, muy seguramente porque la misma es muy importante para la Aseguradora Colseguros.

## 1.5 Marco Conceptual

**Calidad:** Orientada a satisfacer o fascinar mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo.

**Capacitación:** actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados, por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades, organizada, planificada y evaluable.<sup>54</sup>

**Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

**Control:** El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución a la corrección de éstas.

**Cliente:** persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización.

**Dirección:** La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas

---

<sup>54</sup> Alles, Martha Alicia (2008) Desarrollo del talento humano. Basado en competencias; Ediciones Granica; Argentina.

organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

**Eficacia:** Recursos a utilizarse, con el fin de obtener un propósito. Para los efectos ulteriores de este texto, tengamos presente esta diferencia. Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia.<sup>55</sup>

**Empleo:** Representa la actividad global como componente de los efectivos laborales ocupados y de la duración del trabajo efectivo. En cualquier economía moderna, desarrollada o no, la situación y evolución del empleo constituye una de las preocupaciones fundamentales.

**Ética:** Relacionada con el estudio de la moral y de la acción humana. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Stephen P. Robins y Mary Coulter (2013) en su libro Administración, editorial Prentice Hall.

<sup>56</sup> <http://definicion.de/etica/>

**Evaluación del desempeño:** se refiere al proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, su contribución total a la organización, y en último término, justifica su permanencia en la empresa.<sup>57</sup>

**Gestión humana:** es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar entre otros que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.<sup>58</sup>

**Organización:** La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

**Responsabilidad:** Obligación legal en la que se ha incurrido o se puede incurrir por acción u omisión, es decir, por hacer o no hacer algo. Consiste en hacerse cargo de uno mismo, de sus actos y de sus consecuencias<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Werther, W. & Davis (2008) Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. Mc Graw Hill.

<sup>58</sup> Jaramillo, O. (2005) Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymes de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista Pensamiento y Gestión Barranquilla Colombia: Universidad del Norte, (18), 103-37.

<sup>59</sup><http://es.wikipedia.org>

**Servicio:** Para los efectos de esta guía entiéndase por servicio, al ambiente (infraestructura), equipamiento y o recursos humanos, donde se efectúan los procesos. Estos pueden ser asistenciales, administrativos y de apoyo a la atención médica.

**Valores:** principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

## CAPÍTULO II:

### PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 2.1 Planteamiento del Problema

##### 2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La satisfacción laboral y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos claves de una empresa para la sobrevivencia, por tanto es importante, que dentro de la misma exista un buen proceso administrativo, donde se observe una buena coordinación, dirección, motivación, lo cual llevara a que el personal se sienta satisfecho con la labor que desempeña dentro de la organización.

El personal de la empresa Almapo SRL, vienen originado reclamos por el pago de sus horas extras, feriados, vacaciones, descansos médicos retenciones de la ley, entre otros, ante el Ministerio de Trabajo estos podrían generar penalidad a la Empresa tales como: multas, pagos extemporáneos, intereses afectando los beneficios de operación de la Empresa. Asimismo en la empresa se observa un manejo inadecuado de los recursos humanos, los cual afecta a la mejora continua de la empresa.

Ahora bien la empresa Almapo SRL, en su afán por buscar la excelencia y por ende el liderazgo en su sector; adopta una serie de procesos, políticas, normas, valores, etc. con la finalidad de tener personal competente para una optimización de los resultados de su desempeño laboral. Por eso se hace imprescindible el análisis organizacional y el correcto alineamiento de las variables de comportamiento organizacional y satisfacción laboral, por eso no solo resulta necesario, sino más bien impredecibles para la organización ya que de ello depende la satisfacción laboral y la productividad de la empresa.

Con el propósito de dar cumplimiento a cabalidad de los objetivos de la empresa, se decide efectuar un diagnóstico de clima Organizacional y satisfacción laboral, el cual va a permitir orientar acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados laborales.

### 2.1.2 Antecedentes de la Investigación

Delgado, L. (2009)<sup>61</sup> investigación que realizó un análisis teórico y conceptual del clima organizacional y su relación con la conducta manifestada por su productividad, así como, se prueba un instrumento de medición en la búsqueda de formular un modelo que represente las intervenciones que incrementen los resultados empresariales con mayor probabilidad. El estudio se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, caracterizando al presente como documental descriptivo y se concluye que, en un nivel teórico, el clima orienta en la organización todos los procesos administrativos e influye en la determinación de los resultados de la misma. Llego a las siguientes conclusiones:

La variable de clima organizacional, las conductas y actitudes de los empleados no solo están afectadas por la disposición y la habilidad personal, sino que el comportamiento también se ve influenciado por la organización y un entorno social específico, por lo que el clima organizacional es filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, comunicación, liderazgo y motivación) y al evaluar el clima organizacional se mide la forma en cómo es percibida una organización, percepción que genera comportamientos con una

---

<sup>61</sup> Delgado, L (2009) El clima laboral como detonante de la productividad empresarial. Universidad de Guadalajara México.

extensa variedad de consecuencias para la organización como: productividad, satisfacción, rotación, entre otras.

**Saavedra, A. & Rivera. W. (2009)**<sup>62</sup> investigación que aplicó una encuesta de clima organizacional que tuvo por finalidad de indicar niveles que requieran de mejoras viéndolas estas como áreas de oportunidad que favorezca no solo a las empresas si no el bienestar emocional de sus colaboradores quienes son los encargados de velar por la producción de la organización. El objetivo en este estudio fue dar a conocer a cuantas personas sean posibles la importancia y los beneficios que facilita este tipo de estudios, que por lo general, tratan de resolver aquellos problemas que ven a luz a través de dichas encuestas, conocer que piensa la plantilla de colaboradores, identificar carencias, ineficacias y motivación, en suma, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día la historia de la empresa hacen.

**Lezama, L y García M. (2003)**<sup>63</sup> en su trabajo de investigación relación entre inteligencia emocional y clima social laboral en docentes de colegios nacionales del distrito de Trujillo, el estudio se realizó con 262 docentes, a los cuales se les aplico la escala de clima laboral de

---

<sup>62</sup> Saavedra, A& Rivera (2009) El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad. Universidad San Carlos de Guatemala.

<sup>63</sup> Lezama L, García, M. (2003) Relación entre Inteligencia Emocional y Clima Social Laboral en Docentes de Colegios Nacionales del Distrito de Trujillo, Universidad César Vallejo, Trujillo - Perú.

Trickrett y moos (WES) y el inventario de inteligencia emocional de Barón Ice, donde las correlaciones entre inteligencia Emocional y Clima laboral son leves y moderadas a excepción de adaptabilidad y manejo de estrés que es altamente positiva significativa con la dimensión de relación y autorrealización del clima social laboral. Así mismo; los docentes revelan una capacidad emocional adecuada con tendencias a una buena inteligencia emocional. Y en cuanto a clima social laboral el grupo lo percibe de manera satisfactoria.

**Palma, S. (2001)**<sup>64</sup> realizó un estudio sobre la construcción de una escala de clima laboral CL-SPC, la muestra para los fines de estudio estuvo conformada por 1323 trabajadores dependientes de la ciudad de lima metropolitana, la escala presenta un alto grado de validez y confiabilidad y mide 5 áreas: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. En este estudio se llegó a concluir que: la muestra en la escala CL-SPC obtuvieron un puntaje total promedio de 166.07 puntos que revela una percepción media del ambiente laboral. Si asumimos la premisa que el trabajo es una actividad que debe realizarse en condiciones seguras y con las garantías de protección y seguridad, resulta deficitario el hecho que las percepciones de los trabajadores en la muestra estudiada y en el análisis de los grupos por variables no se

---

<sup>64</sup> Palma, S (2001) Factores de Satisfacción Laboral. Revista Debates N ° 3, Lima. Instituto de Ciencias y Tecnología. URP.

perciba el ambiente laboral como muy favorable. Por el contrario se señalan aspectos deficitarios en las condiciones de trabajo como las remuneraciones, políticas administrativas, así como en las interacciones humanas vinculadas a la relación con los compañeros y actividades de supervisión.

Se evidencian diferencias significativas por sexo, donde los trabajadores varones tienen una mejor percepción del clima que las trabajadoras mujeres, este factor de género estaría siendo consistente con las mejores condiciones de trabajo que se proveen a los hombres y refuerzan las hipótesis acerca de la sobrecarga laboral y nivel de involucramiento con la realidad psicosocial. Por tipo de organización a favor de las empresas particulares de producción. Por jerarquía laboral a favor del grupo de directivos con respecto a empleados y operarios, sin duda esto refleja las mejores condiciones de trabajo en las que se encuentran versus el deterioro y la pauperización de los menos asalariados o con menos posibilidades de status en la organización.

**Franco, M (2009)** en su trabajo de investigación relación entre Los factores de clima laboral y las competencias del desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales del departamento de Piura. Determino que existe una correlación significativa entre los factores del clima y las competencias de desempeño laboral en

docentes del consorcio de colegios parroquiales, existiendo así mismo; una correlación positiva entre los factores involucramiento laboral, supervisión, comunicación y las condiciones laborales de la variable y las competencias de gestión del desempeño.

**Hernández M. (2003)**<sup>65</sup> realizó una investigación denominada “diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil de lima metropolitana. La muestra estuvo conformada por 139 trabajadores (93 obreros y 46 empleados). Para medir la satisfacción laboral y de acuerdo a la categoría diagnostica presentan un nivel regular de satisfacción laboral. Los factores que favorecen la satisfacción laboral son el desempeño de tareas, desarrollo personal y las relaciones sociales, siendo las que menos la favorecen los factores de condiciones físicas y remuneración. Los obreros tienen un mayor nivel de insatisfacción laboral en aspectos tales como relación con la autoridad, políticas administrativas y relaciones sociales a diferencia de los empleados quienes si muestran satisfacción hacia estos factores. Con respecto al factor de beneficios laborales y/o remunerativos tanto obreros como empleados se muestran insatisfechos con respecto al incentivo económico, pero en mayor proporción son los empleados los que experimentan una mayor insatisfacción laboral.

---

<sup>65</sup> Hernández, M. (2003) Diagnóstico de Satisfacción Laboral en una empresa Textil Peruana.

Flores, I., y García, L (2003)<sup>66</sup> en su trabajo de investigación denominado “Estudio Correlativo entre el índice de satisfacción laboral y la escala E del inventario de personalidad de Eysenck en agentes de seguridad de la empresa de servicios generales SRL de la ciudad de Trujillo, el estudio se realizó con 197 agentes de seguridad que laboraron en la empresa, a los cuales se les aplicó la escala de satisfacción laboral ESL de Flores I y García L (2003) y la prueba de personalidad Eysenck de Hans J. Eysenck. En la presente investigación se llegó a concluir lo siguiente:

- No existe correlación positiva significativa entre la satisfacción laboral y los resultados obtenidos en la escala E del inventario de personalidad Eysenck.
- Se obtuvo un nivel un nivel medio de satisfacción laboral.
- La tendencia a la extroversión ocupa un porcentaje mayor de la muestra.
- Los sujetos extrovertidos ocupan el menor porcentaje de la muestra.
- El temperamento melancólico predomina en los sujetos evaluados seguido por el temperamento sanguíneo.

---

<sup>66</sup> Flores, I. y García L. (2003) Estudio Correlativo entre el Índice de Satisfacción Laboral y la Escala E del Inventario de Personalidad de Eysenck en Agentes de Seguridad de la Empresa Servicios Generales SRL de la Ciudad de Trujillo. Universidad César Vallejo, Trujillo-Perú.

- Los sujetos cuyas edades se encuentran entre los 26 a 34 años se ubican en el nivel de satisfacción laboral medio con un mayor porcentaje.
- Los sujetos con grado de instrucción secundaria completa se ubican en el nivel medio de satisfacción con un porcentaje mayor.
- los sujetos que se ubican en un tiempo de servicio menos o igual a los 2 años, tienen una satisfacción laboral mayor que los trabajadores con más tiempo de servicio.

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **2.1.3.1 Problema General**

¿En qué medida el Clima Organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?

### 2.1.3.2 Problemas Secundarios

- a) ¿En qué medida el Factor Autorrealización del Clima organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?
- b) ¿En qué medida el Factor Involucramiento del Clima Organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapodel distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?
- c) ¿En qué medida el Factor Supervisión del Clima organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?
- d) ¿En qué medida el Factor Comunicación del Clima organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?

e) ¿En qué medida el Factor Condiciones laborales del Clima organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La presente investigación tiene por finalidad determinar la relación entre el Clima Organizacional, aspecto importante en las empresas y la Satisfacción Laboral que va a influir en el desempeño de los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura. Los estudiosos de estos temas prestan especial atención a los factores que favorecen la satisfacción laboral y son varios los que se han encontrado como es el caso del desempeño de tareas, también el desarrollo personal y la interacción de las relaciones sociales; pero por otra parte también se ha identificado que las que menos la favorecen son los factores de condiciones físicas y la carencia de una remuneración adecuada.

## **2.2.2 Objetivo General**

Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

### **2.2.2.1 Objetivos Específicos**

- a) Establecer la relación entre el Factor Autorrealización del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura
- b) Establecer la relación entre el Factor Involucramiento del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.
- c) Establecer la relación entre el Factor Supervisión del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

- d) Establecer la relación entre el Factor Comunicación del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.
- e) Establecer la relación entre el Factor Condiciones laborales del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

### 2.2.3 Delimitación de la Investigación

- a) **Delimitación Temporal:** La investigación está delimitada de noviembre 2014 – noviembre 2015.
- b) **Delimitación Espacial:** La investigación abarcará la empresa Almapo SRL, del distrito de Castilla, Provincia de Piura y Departamento de Piura. Tomando en cuenta al personal que labora en dicha en las instalaciones de dicha empresa.
- c) **Delimitación Conceptual:** clima organizacional y la satisfacción laboral.

#### **2.2.4 Justificación e Importancia**

El presente trabajo de investigación es apropiado para la empresa, porque permitirá contribuir a una mejora en el Clima Organizacional y así tener una buena Satisfacción Laboral por parte de sus colaboradores de la empresa. Además la razón por la que me lleva a realizar este estudio es identificar la importancia en la relación que existe entre el empleado y el empleador, por lo cual hemos creído conveniente utilizar los siguientes métodos de investigación basándose en el clima organizacional y la Satisfacción Laboral a través de cuestionarios.

##### **Importancia**

El trabajo de investigación resulta ser importante y valioso por las siguientes razones:

- Teniendo en cuenta que hoy en día las organizaciones deben ser competitivas; el análisis del clima organizacional y satisfacción laboral que predomina en ellas es un factor clave para lograr la misma, es por ello el motivo de la presente investigación.
- Sera útil para los gerentes y/o directivos de la empresa, quienes harán uso de esta información para llevar a cabo estrategias para mejorar el clima Organizacional.

- El analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral permitirá obtener datos base en aquellos aspectos que están más desarrollados y menos desarrollados de tal manera que permitirá a los directivos de la empresa abordar dichos problemas encontrados.
- Estos datos pueden ser de utilidad para los gestores y administradores de la empresa y profesionales afines en cuanto a la investigación de clima organizacional y satisfacción laboral por ser un tema novedoso.

## 2.3 Hipótesis y Variables

### 2.3.1 Supuestos teóricos

El comportamiento organizacional “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”.<sup>67</sup>

Litwin y Stinger (2001)<sup>68</sup> postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se

---

<sup>67</sup> Stephen Robbins (1998) Fundamentos del Comportamiento Labora”, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, México.

<sup>68</sup> Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.

relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
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.

7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

El clima organizacional es el medio donde se manifiestan habilidades, problemas y oportunidades que los trabajadores tienen dentro de la organización que componen. Por consecuencia el clima laboral tiene relación directa con los procesos de productividad, liderazgo y pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Las personas que componen las instituciones forman el capital humano de esta y deberán comprometer todo tipo de esfuerzo para proveer sus mejores actitudes y sensaciones en pro de fortalecer un buen clima laboral.

Las organizaciones tienen diferentes perspectivas que ayudan a entender su funcionamiento, una de ellas es: la visualización

de la organización como un sistema abierto que encara y configura a la organización.

La organización, como un sistema abierto, debe estar en permanente convivencia con el exterior para poder sobrevivir, por lo que debe estar en constante cambio, adaptándose a las necesidades del ambiente en forma continua, de donde toma recursos en bruto, como lo son los humanos, económicos y financieros para llevarlos a la organización, pasando por un proceso de transformación y, poder así, llevarlos de nuevo al exterior ya en forma de producto o servicio.

### **Satisfacción Laboral**

Los estudios de satisfacción en el trabajo pueden producir resultados positivos, neutrales o negativos. Si se planean y administran adecuadamente, en general producirán muchos beneficios importantes como los siguientes<sup>69</sup>:

- **Satisfacción General en el empleo;** Un beneficio del estudio es que dan a la dirección y gerencia un indicio de los niveles generales de satisfacción en la empresa. Por otro lado estas indican áreas específicas de satisfacción o insatisfacción y grupos particulares de trabajadores.

---

<sup>69</sup> Davis, K y Newstrom (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición, Editorial MC Graw Hill, México.

- **Comunicación:** Otro beneficio es la importante comunicación que genera el estudio (encuesta) en el trabajo. La comunicación fluye en todas direcciones en la medida en que las personas planean la encuesta la realizan y comentan sus resultados. La comunicación ascendente es particularmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar lo que piensan, en lugar de que simplemente respondan a las preguntas sobre los temas que son más importantes para la gerencia.
- **Mejoramiento de las Actitudes:** Un beneficio con frecuencia inesperado es el mejoramiento de las actitudes. Para algunos, la encuesta representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una oportunidad para dejar salir lo que traen dentro. Para otros, la encuesta es una expresión tangible del interés por parte de la gerencia en el bienestar de los empleados y trabajadores, el cual ofrece a estos una razón para sentirse mejor con respecto a la gerencia.
- **Necesidades de capacitación:** Las encuestas en el trabajo son una manera útil de determinar algunas necesidades de capacitación. En general, los empleados tienen la oportunidad de informar que tan bien piensan que su supervisor desempeña su trabajo, como delegación de

responsabilidades y tareas y dar adecuadas instrucciones de trabajo. Puesto que los empleados son quienes viven las acciones de supervisión, sus percepciones podrían ofrecer datos útiles acerca de las necesidades de capacitación de sus supervisores.

- **Beneficios Sindicales:** Las encuestas podrían representar, además, beneficios para los sindicatos. Como explicó un representante sindical, tanto la gerencia como el sindicato con frecuencia discuten sobre lo que los empleados desean, pero ninguno de los dos realmente lo sabe.
- **Planeación y seguimiento de los cambios:** Los gerentes inteligentes están conscientes de la necesidad de evaluar las reacciones de los trabajadores ante los cambios importantes en cuanto a políticas y programas de trabajo. Las encuestas preliminares son útiles para identificar problemas que podrían surgir, comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción. Las encuestas de seguimiento permiten a la gerencia evaluar la respuesta real a un cambio y estudiar su éxito o fracaso.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la Satisfacción del empleado en el trabajo.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado y por lo consiguiente disminuye la satisfacción.

### **2.3.2 Hipótesis General**

El clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

### 2.3.2.1 Hipótesis Específicas

- a) El factor de autorrealización del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.
- b) El factor de involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.
- c) El factor supervisión del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura
- d) El factor comunicación del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

e) El factor condiciones laborales del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

### **2.3.3 Variables e Indicadores**

#### **2.3.3.1 Identificación de las Variables**

##### **Variable Independiente (VI)**

Clima Organizacional

##### **Variable Dependiente (VD)**

Satisfacción Laboral

#### **2.3.3.2 Definición conceptual de variables**

**Clima Organizacional:** Es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en

coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.<sup>70</sup>

**Satisfacción Laboral:** Es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

### 2.3.3.3 Definición Operacional de las Variables

Variables	Indicadores
VI. Clima Organizacional	~ Autorrealización ~ Involucramiento laboral ~ Supervisión ~ Comunicación ~ Condiciones laborales
VD. Satisfacción Laboral	<b>Factores:</b> ~ Condiciones Físicas y/o Materiales ~ Beneficios Laborales y/o Remunerativos ~ Política Administrativas ~ Relaciones Sociales ~ Desarrollo Personal ~ Desempeño de tareas ~ Relación con la Autoridad

<sup>70</sup> Palma, S (2001) Factores de satisfacción laboral. Revista Debates N°3, Instituto de Ciencias y Tecnología. URP. Lima-Perú.

## **CAPÍTULO III:**

### **METODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.1 Población, Muestra**

##### **Población y Muestra**

La población está constituida por 61 trabajadores de la empresa Almapo SRL., del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

Considerando que la población es pequeña, se incluyeron a todos los trabajadores en la muestra.

#### **3.2 Tipo y Nivel de Investigación**

##### **3.2.1 Tipo de Investigación**

Por la manera como se ha planteado el estudio, el tipo de investigación es una investigación aplicada en razón de que nos permitirá responder a las interrogantes y objetivos de la investigación, utilizando los conocimientos de la normatividad del objeto de estudio.

### 3.2.2 Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos y naturaleza del estudio, la investigación se ubica en el nivel descriptivo.

## 3.3 Diseño de la Investigación

### 3.3.1 Diseño de Investigación

El diseño corresponde a la investigación no experimental, es decir no se manipula ninguna variable.

**Diseño específico es el siguiente:**

$$M-O_x r O_y$$

**Dónde:**

M = Muestra

O = Observación

x = Clima organizacional

y = Satisfacción Laboral

r = Correlación

En este diseño, según el metodólogo psicólogo social Sánchez y Reyes (1997)<sup>71</sup> el investigador determina el grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos. Al respecto dichos autores señalan que el coeficiente de correlación adquiere valores que van desde -1 hasta +1, teniendo el valor 0(cero) como intermedio. Cuando más se acerca el coeficiente a -1 la relación entre los eventos o variables observadas es INVERSA, es decir cuando se da una variable en una dirección, la otra tiene presencia en sentido contrario y cuando más se acerca a +1 la relación es DIRECTA, es decir que la presencia en una dirección de una variable o evento cada vez más conlleva la presencia de la otra variable o evento en la misma dirección.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos**

Las principales técnicas a utilizar son las siguientes:

- a) Técnicas de Recolección de Información Indirecta.- Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales como libros, revistas, trabajos de investigaciones y otros.

---

<sup>71</sup> Sánchez, H., y Reyes, C. (2002). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima S/E.

- b) Técnicas de Recolección de Información Directa.- Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, también se aplicarán técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.
- c) Técnicas de Muestreo
- Muestreo aleatorio simple
  - Determinación del tamaño de la muestra.

### **3.4.2 Instrumentos**

El principal instrumento que se utilizará es la encuesta que se aplicara trabajadores de la empresa Almapo SRL.

Para la aplicación del instrumento en la empresa Almapo SRL. del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura; se estableció contacto con el personal de recursos humanos, luego se solicitó una reunión previa con el administrador del negocio para la explicación del estudio a realizar y los beneficios que obtendría la empresa. Luego de dichas reuniones y con la aprobación de o los administradores, se solicitaron las autorizaciones oficiales mediante cartas respectivas a cada área de la empresa. La fecha para la

aplicación de los instrumentos se determinara de acuerdo a la disponibilidad del personal de la empresa, se les empezara diciendo a los encuestados que la encuesta será completamente anónima y luego de completar la encuesta el encuestado entregara la encuesta al investigador, quien verificara que se encuentre completa para luego ser sometida a estudios.

### **3.5 Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de datos se seguirá el siguiente procedimiento:

- Cálculo de las frecuencias
- Cálculo de los puntajes obtenidos
- Gráficos respectivos.

El paquete informático que se utilizó fue el programa estadístico informático SPSS Versión 20.0

## **CAPÍTULO IV:**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. Presentación de los Resultados**

En el presente trabajo se ha realizado el trabajo de campo que consiste en la presentación de los resultados de los instrumentos utilizado que fue la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov para medir ambas variables, dichos resultados encontrados nos permitieron posteriormente contrastar las hipótesis, realizar la discusión de los resultados, para finar plantear las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

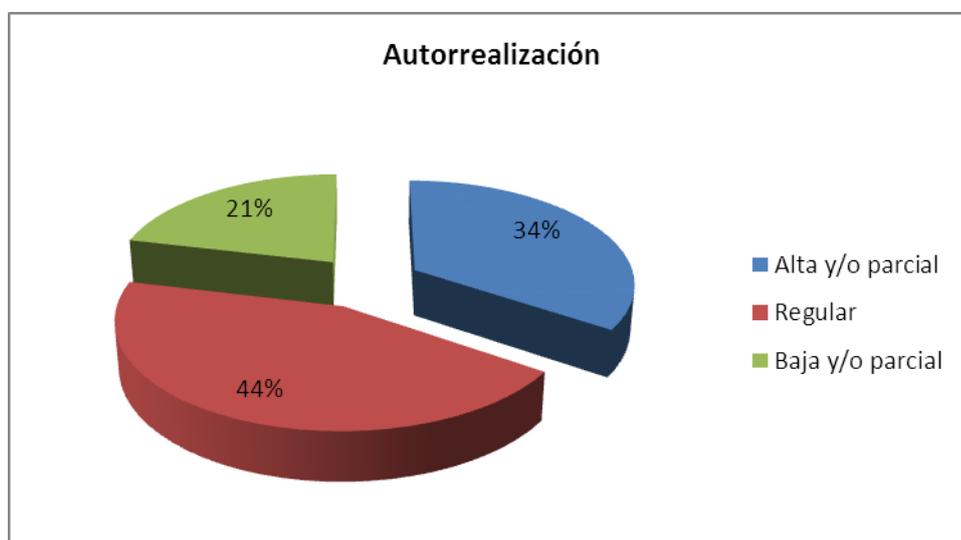
## CUADRO N° 01

### Autorrealización

Respuestas	N°	%
Alta y/o parcial	21	34%
Regular	27	44%
Baja y/o parcial	13	21%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

## GRÁFICO N° 01



Fuente: Elaboración propia del autor

De acuerdo a la escala de la autorrealización se puede observar que el 44% es regular, el 34% se encuentra entre las alternativas alta o parcial y el 21% baja y/o parcial.

Escala en la que se trata de buscar llegar a un culmen de logros y desempeños tal, que nos haga sentir que estamos siendo quienes sabemos que podemos ser. Podríamos decir que se trata de lograr nuestro máximo potencial y desarrollar al máximo nuestras habilidades, capacidades o talentos para hacer, ser y tener lo que siempre hemos querido.

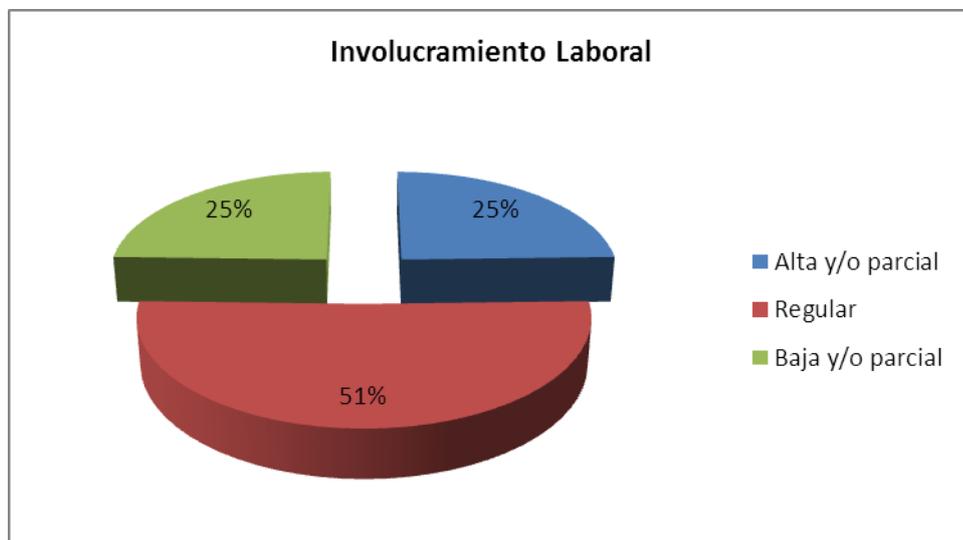
## CUADRO N° 02

### Involucramiento Laboral

Respuestas	N°	%
Alta y/o parcial	15	25%
Regular	31	51%
Baja y/o parcial	15	25%
<b>Total</b>	61	100%

Fuente: Elaboración propia del autor

## GRÁFICO N° 02



Fuente: Elaboración propia del autor

En cuanto al Involucramiento Laboral tenemos que el 51% es regular, el 25% baja y/o parcial y se puede apreciar que solo el 25% es alta y/o parcial.

El involucramiento del personal surge como resultado de crear las condiciones necesarias para ello y de fomentar acciones para su desarrollo. Entre éstas se encuentran las compensación por resultados, compensar habilidades, compensar trabajo en equipo, promociones y reubicación de personal, reconocer entrenamiento, habilidades, e instaurar programas internos de capacitación, actitudes.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Guthrie, P. J. (2001) High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from new Zealand. *Academy of Management*, 180.

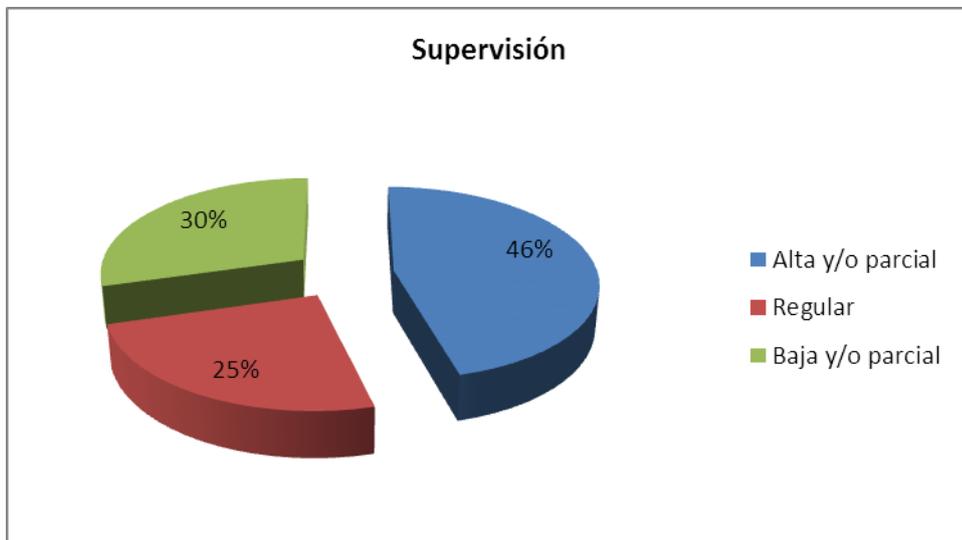
CUADRO N° 03

Supervisión

Respuestas	N°	%
Alta y/o parcial	28	46%
Regular	15	25%
Baja y/o parcial	18	30%
<b>Total</b>	61	100%

Fuente: Elaboración propia del autor

GRÁFICO N° 03



Fuente: Elaboración propia del autor

Referente a la variable supervisión se puede observar que el 25% es regular, el 30 baja y/o parcial y 46% alta y/o parcial.

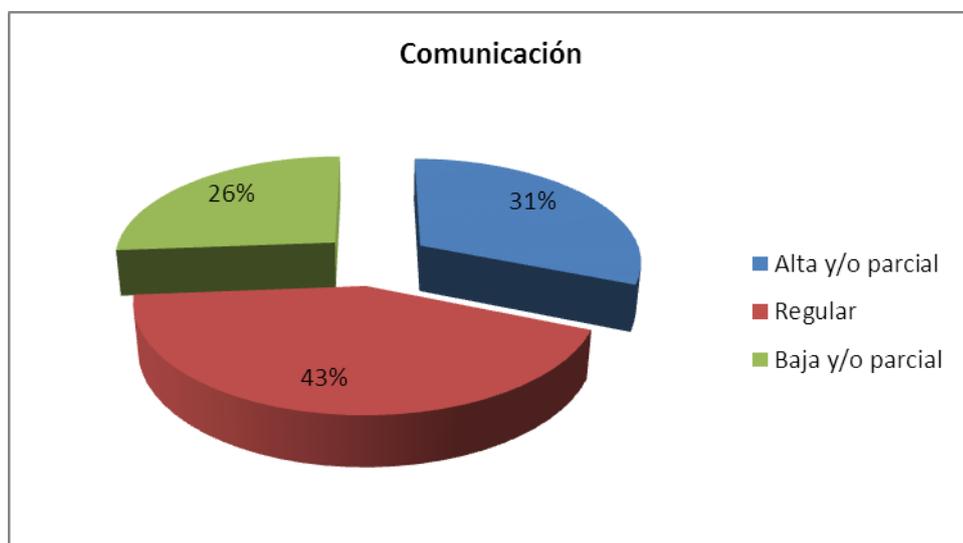
La supervisión es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

**CUADRO N° 04**  
**Comunicación**

<b>Respuestas</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Alta y/o parcial	19	31%
Regular	26	43%
Baja y/o parcial	16	26%
<b>Total</b>	61	100%

Fuente: Elaboración propia del autor

**GRÁFICO N° 04**



Fuente: Elaboración propia del autor

Respecto a la comunicación el 31% es alta y/o parcial, el 43% regular y el 26% baja y/o parcial. La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella. La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la empresa. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos.

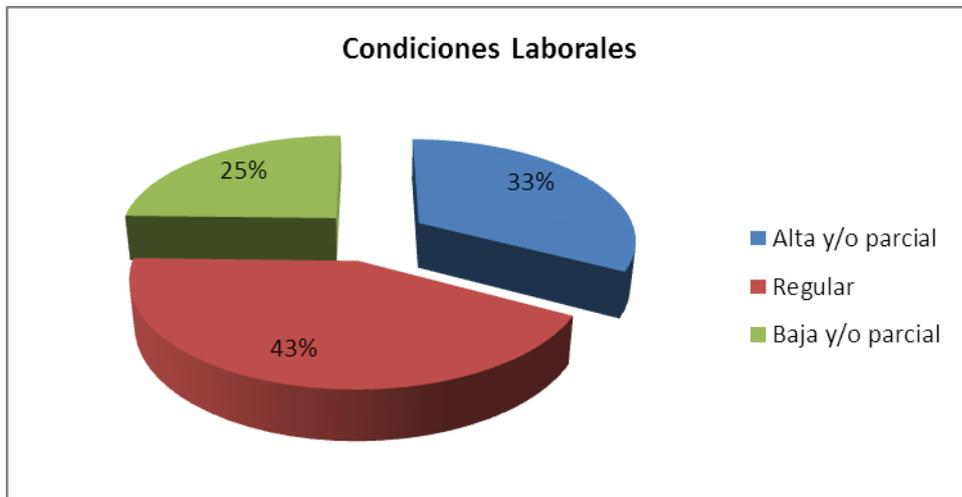
CUADRO N° 05

Condiciones Laborales

Respuestas	N°	%
Alta y/o parcial	20	33%
Regular	26	43%
Baja y/o parcial	15	25%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia del autor

GRÁFICO N° 05



Fuente: Elaboración propia del autor.

Con respecto a las condiciones laborales el 43% es regular, el 25% baja y/o parcial y 33% alta y/o parcial.

Las condiciones de trabajo influyen sobre la satisfacción de los trabajadores debido a que el entorno y las diversas condiciones generales en que el trabajador realiza sus labores permite a los trabajadores satisfacer sus necesidades y expectativas en el empleo y por ende influir en su satisfacción.

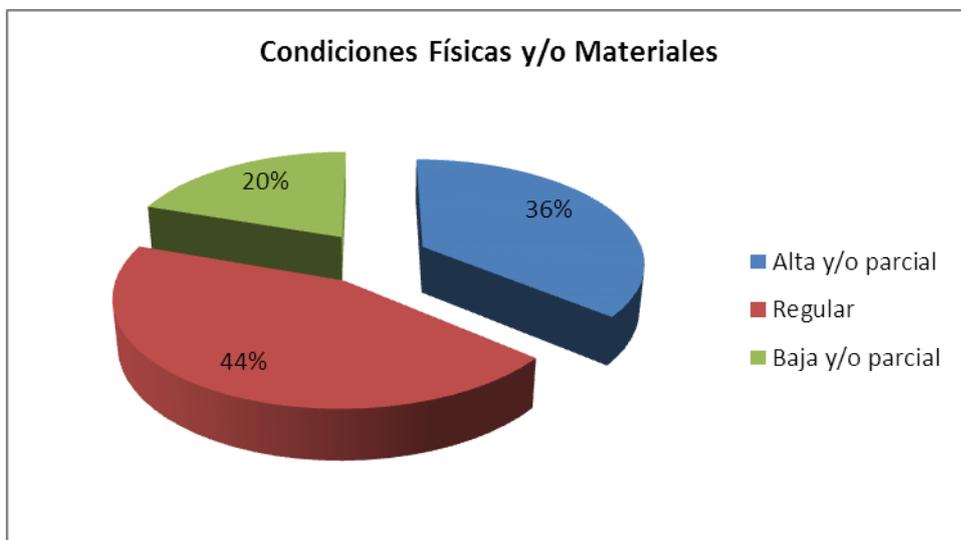
CUADRO N° 06

Condiciones Físicas y/o Materiales

Respuestas	N°	%
Alta y/o parcial	22	36%
Regular	27	44%
Baja y/o parcial	12	20%
<b>Total</b>	61	100%

Fuente: Elaboración propia del autor.

GRÁFICO N° 06



Fuente: Elaboración propia del autor.

Referente a las Condiciones Físicas y/o Materiales el 44% es regular, el 36% alta y/o parcial y el 20% baja y/o parcial.

Las condiciones físicas y materiales son importantes para el buen funcionamiento de la empresa y el desarrollo personal de los empleados, es por ello que se debe tener en cuenta este aspecto para tener un buen clima laboral.

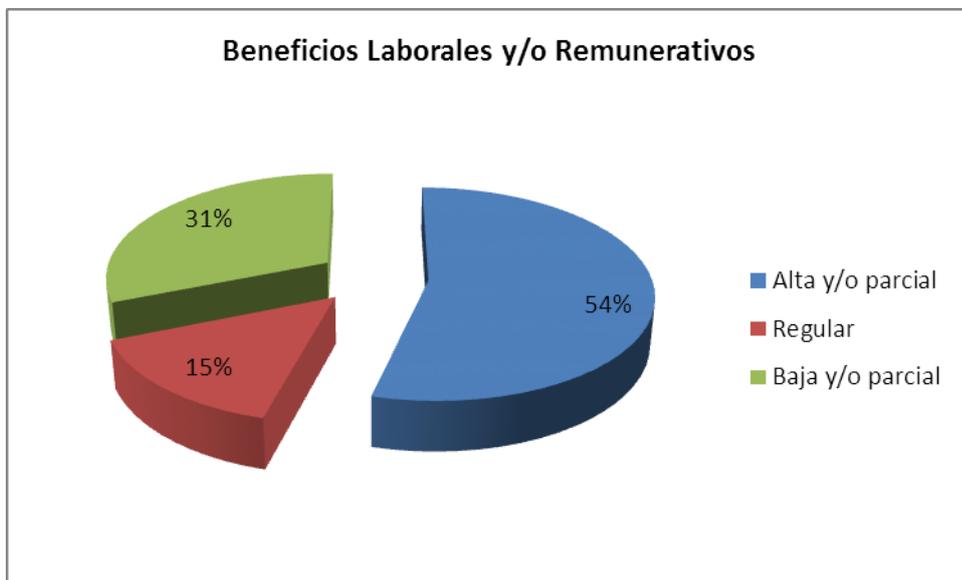
**CUADRO N° 07**

**Beneficios Laborales y/o Remunerativos**

<b>Respuestas</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Alta y/o parcial	33	54%
Regular	9	15%
Baja y/o parcial	19	31%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia del autor.

**GRÁFICO N° 07**



Fuente: Elaboración propia del autor.

En cuanto a los beneficios laborales y/o remuneraciones podemos observar que el 54% es alta y/o parcial, el 31% baja y/o parcial y el 15% regular.

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo. Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable.

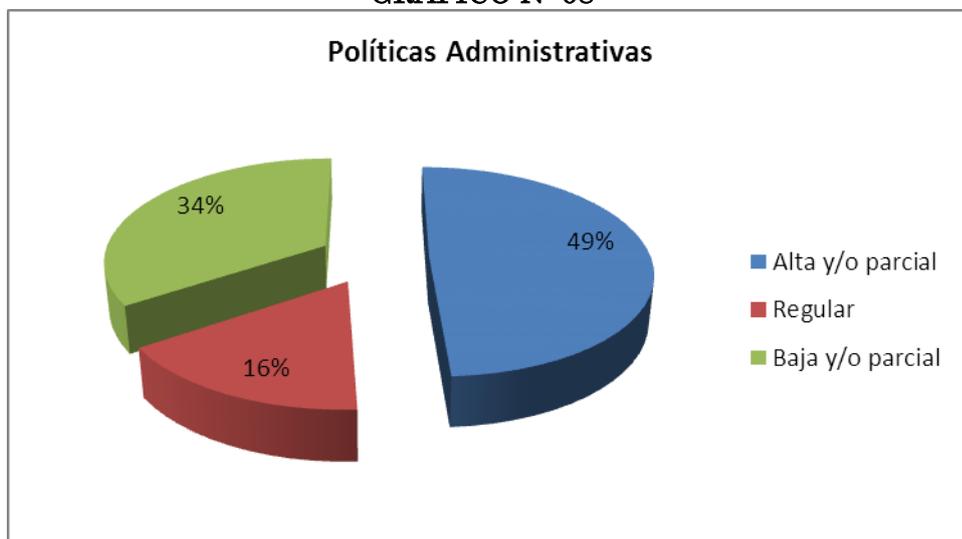
## CUADRO N° 8

### Políticas Administrativas

Respuestas	N°	%
Alta y/o parcial	30	49%
Regular	10	16%
Baja y/o parcial	21	34%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia del autor.

## GRÁFICO N° 08



Fuente: Elaboración propia del autor.

Con respecto a las Políticas Administrativas el 49% es alta y/o parcial, el 34% baja y/o parcial y 16% regular.

Las políticas administrativas sirven para adjetivar un contenido (poder político, instituciones políticas, etc.).

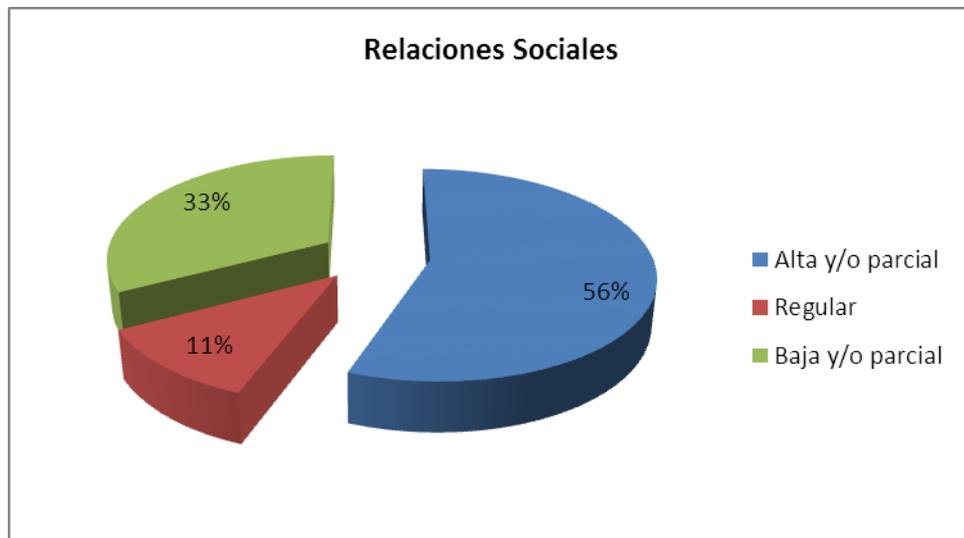
## CUADRO N° 9

### Relaciones Sociales

Respuestas	N°	%
Alta y/o parcial	34	56%
Regular	7	11%
Baja y/o parcial	20	33%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia del autor.

## GRÁFICO N° 09



Fuente: Elaboración propia del autor.

Respecto a las relaciones Sociales podemos apreciar que el 56% es alta y/o parcial, el 33% baja y/o parcial y 11% regular.

Las relaciones sociales en las organizaciones integran teorías de la motivación y plantean que existen dos tipos de motivaciones en el ámbito de las organizaciones: las relativas a las necesidades de crecimiento y las ligadas a las relaciones interpersonales.

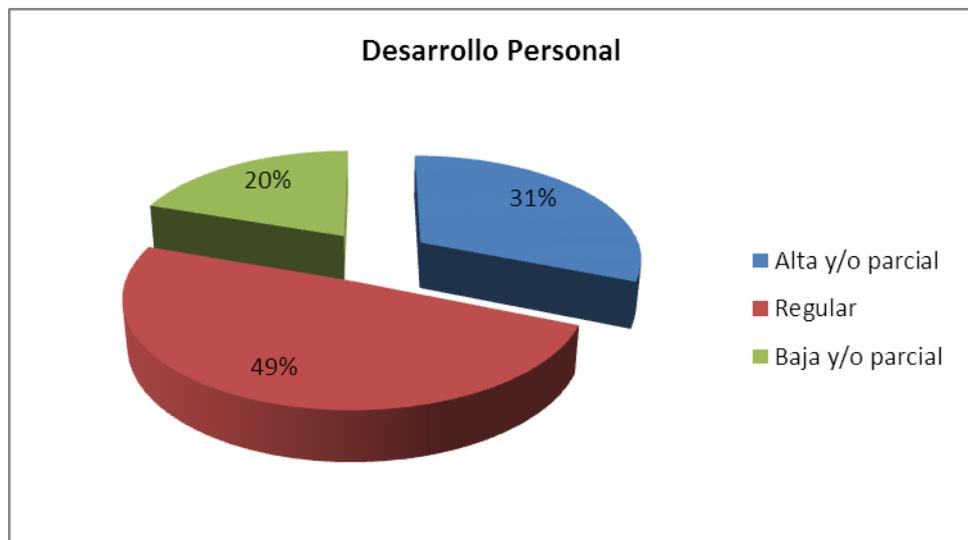
## CUADRO N° 10

### Desarrollo Personal

Respuestas	N°	%
Alta y/o parcial	19	31%
Regular	30	49%
Baja y/o parcial	12	20%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia del autor.

## GRÁFICO N° 10



Fuente: Elaboración propia del autor.

Respecto al Desarrollo Personal podemos apreciar que el 49% es regular, el 31% alta y/o parcial y 20% baja y/o parcial.

Proceso de transformación mediante el cual la persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida.

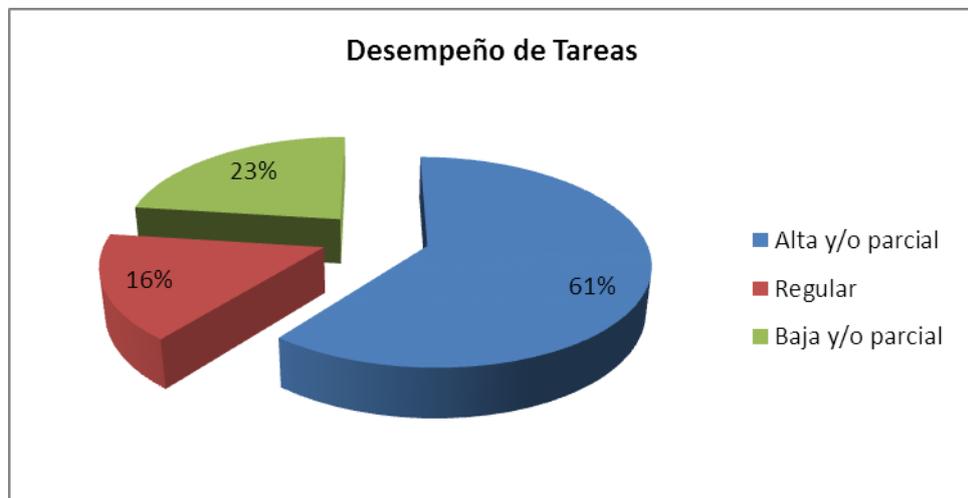
## CUADRO N° 11

### Desempeño de Tareas

Respuestas	N°	%
Alta y/o parcial	37	61%
Regular	10	16%
Baja y/o parcial	14	23%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia del autor.

## GRÁFICO N° 11



Fuente: Elaboración propia del autor.

En cuanto al Desempeño de Tareas podemos apreciar que el 56% es alta y/o parcial, el 33% baja y/o parcial y 11% regular.

El desempeño de tareas constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

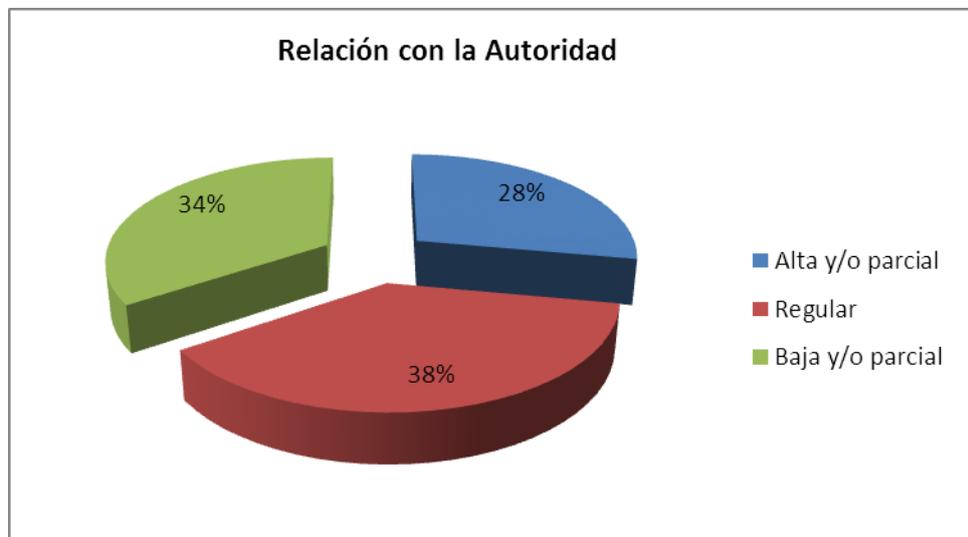
## CUADRO N° 12

### Relación con la Autoridad

Respuestas	N°	%
Alta y/o parcial	17	28%
Regular	23	38%
Baja y/o parcial	21	34%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia del autor.

## GRÁFICO N° 12



Fuente: Elaboración propia del autor

Respecto a las Relaciones con la autoridad se observa en el cuadro que el 38% es regular, 34% baja y/o parcial y el 28% alta y/o parcial.

Podemos decir que la empresa guarda una relación estrecha con sus trabajadores ya que un 66% es un porcentaje óptimo.

## 4.2. Contrastación de Hipótesis

Resultados de la evaluación de la relación entre la escala de Clima Organizacional y la escala de Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, Piura.

**Tabla N° 3**

El factor de autorrealización del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

<b>Satisfacción Laboral</b>	<b><i>Clima Organizacional</i></b> <i>Coefficiente de correlación (r)</i>	<b>Sig.(p)</b>	
<b>Satisfacción Laboral</b>	0.669	0.000	<b>**</b>
Condiciones Físicas y/o Materiales	0.467	0.000	<b>**</b>
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0.412	0.001	<b>**</b>
Políticas Administrativas	0.570	0.000	<b>**</b>
Relaciones Sociales	0.302	0.018	<b>*</b>
Desarrollo Personal	0.354	0.005	<b>**</b>
Desempeño de tareas	0.744	0.000	<b>**</b>
Relación con la Autoridad	0.137	0.293	

p>0.05 (No significativa)

En la Tabla 3, se muestran los resultados de la prueba de correlación de Spearman, que identifica una relación altamente significativa, positiva y de nivel fuerte, entre el Clima Organizacional global y la escala de Satisfacción Laboral, así como con sus factores Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Desarrollo Personal y Desempeño de tareas. Se observa también que se encontró una relación significativa entre el Clima Organizacional Global y las Relaciones Sociales, y no encontró relación significativa con el factor Relación con la autoridad.

**Tabla N° 4**

El factor de involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

<b>Satisfacción Laboral</b>	<b><i>Autorrealización</i></b> <b><i>Coefficiente de correlación</i></b> <b><i>(r)</i></b>	<b>Sig.(p)</b>	
<b>Satisfacción Laboral</b>	0.494	0.000	<b>**</b>
Condiciones Físicas y/o Materiales	0.335	0.008	<b>**</b>
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0.364	0.004	<b>**</b>
Políticas Administrativas	0.459	0.000	<b>**</b>
Relaciones Sociales	0.226	0.080	
Desarrollo Personal	0.289	0.024	<b>*</b>
Desempeño de tareas	0.617	0.000	<b>**</b>
Relación con la Autoridad	0.015	0.911	

p>0.05 (No significativa)

En la Tabla 4, la prueba de correlación de Spearman, identifica una relación altamente significativa, positiva y de nivel alto, entre los factores de la escala global de Satisfacción Laboral: sus factores Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos Políticas Administrativas, y Desempeño de Tareas con el indicador Autorrealización.

También se puede observar que se registró una correlación significativa entre el factor Desarrollo Personal y el indicador Autorrealización, y una relación no significativa con los factores Relaciones Sociales y Relación con la Autoridad.

**Tabla N° 5**

El factor supervisión del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

<b>Satisfacción Laboral</b>	<i>Involucramiento laboral</i> <i>Coefficiente de correlación</i> <i>(r)</i>	Sig.(p)	
<b>Satisfacción Laboral</b>	0.530	0.000	<b>**</b>
Condiciones Físicas y/o Materiales	0.370	0.003	<b>**</b>
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0.331	0.009	<b>**</b>
Políticas Administrativas	0.496	0.000	<b>**</b>
Relaciones Sociales	0.318	0.013	<b>*</b>
Desarrollo Personal	0.240	0.063	
Desempeño de tareas	0.643	0.000	<b>**</b>
Relación con la Autoridad	0.022	0.865	

p>0.05 (No significativa)

En la Tabla 5, se observan los resultados de la prueba de correlación de Spearman, la misma que identifica una relación altamente significativa, positiva y de nivel alto, entre el indicador Involucramiento Laboral y los factores Satisfacción Laboral, Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas y Desempeño de tareas. Se identificó una relación significativa con el factor Relaciones Sociales y se identificó una relación no significativa con los factores Desarrollo Personal y Relación con la autoridad.

**Tabla N° 6**

El factor comunicación del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

<b>Satisfacción Laboral</b>	<b><i>Supervisión</i></b> <b><i>Coefficiente de correlación (r)</i></b>	<b>Sig.(p)</b>	
<b>Satisfacción Laboral</b>	0.594	0.000	<b>**</b>
Condiciones Físicas y/o Materiales	0.395	0.002	<b>**</b>
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0.391	0.002	<b>**</b>
Políticas Administrativas	0.471	0.000	<b>**</b>
Relaciones Sociales	0.333	0.009	<b>**</b>
Desarrollo Personal	0.287	0.025	<b>*</b>
Desempeño de tareas	0.658	0.000	<b>**</b>
Relación con la Autoridad	0.202	0.118	

\*p<0.05

En la Tabla 6, se observa que la prueba de correlación de Spearman, detecto una correlación altamente significativa, de nivel medio y positivo, entre los factores de Satisfacción Laboral: Satisfacción Global, Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales y Desempeño de tareas con el indicador Supervisión de la escala del Clima Organizacional. Asimismo se puede observar que entre el factor Desarrollo Personal y el indicador Supervisión, existe una relación significativa; en tanto que entre dicho indicador y el factor Relación con la autoridad, no existe relación significativa.

**Tabla N° 7**

El factor condiciones laborales del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>Comunicación</b> <i>Coefficiente de correlación (r)</i>	<b>Sig.(p)</b>	
<b>Satisfacción Laboral</b>	0.680	0.000	**
Condiciones Físicas y/o Materiales	0.516	0.000	**
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	0.450	0.000	**
Políticas Administrativas	0.523	0.000	**
Relaciones Sociales	0.284	0.027	*
Desarrollo Personal	0.346	0.006	**
Desempeño de tareas	0.708	0.000	**
Relación con la Autoridad	0.187	0.149	

\*p<0.05

En la Tabla 7, se observa que la prueba de correlación de Spearman, detecto una correlación altamente significativa, de nivel medio y positivo, entre los factores de Satisfacción Laboral: Satisfacción Global, Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Desarrollo Personal y Desempeño de tareas con el indicador Comunicación de la escala del Clima Organizacional. Se puede observar también que entre el factor Relaciones Sociales y el indicador Supervisión, existe una relación significativa; en tanto que entre dicho indicador y el factor Relación con la autoridad, no existe relación significativa.

#### **4.3. Discusión de Resultados**

Se ha podido probar que el clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura. Sin embargo, a efectos de corroborar dicha afirmación es necesario realizar una revisión detallada del sustento teórico relacionado al tema de investigación, tal como se detalla a continuación:

## Clima organizacional

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.<sup>73</sup>

Cuando existe un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado, puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

---

<sup>73</sup> Schneider, B. (1975) Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.

Uno de los factores físicos importantes está un lugar de trabajo confortable, zonas de descanso y esparcimiento, casinos y baños adecuados, etc. Los factores psicológicos se manifiestan con las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Los factores sociales tienen relación con los espacios de interacción social que se presentan, ceremonias de reconocimiento o agradecimientos, etc.

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.<sup>74</sup> Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que trabajan en ese lugar y que sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.<sup>75</sup>

Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se

---

<sup>74</sup> Sandoval, M. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. Revista Ensayo, pp. 83-88.

<sup>75</sup> Hodgetts, R. & Altman, S. (1990) Comportamiento en las organizaciones. Editorial interamericana. Mexico.

da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.<sup>76</sup>

La percepción del clima organizacional depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, con sus pares y sus superiores, de ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stinger (2001)<sup>77</sup> postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos,

---

<sup>76</sup> Rodríguez A. (2005) *Calidad y Solidaridad para la gente de Salud Santa Ines*. Caracas Venezuela. Editorial Santa Ines.

<sup>77</sup> Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968) citado por Goncalves (2000) *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- b. Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- 3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- c. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- d. 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.
- e. 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.
- f. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- g. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las

opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- h. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

El clima organizacional es el medio donde se manifiestan habilidades, problemas y oportunidades que los trabajadores tienen dentro de la organización que componen.

Rodríguez (2004)<sup>78</sup> menciona que:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertas variaciones graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de la empresa.
- El clima de la institución ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma.

---

<sup>78</sup> Rodríguez, D. (2004) Diagnóstico Organizacional.: Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago. Séptima edición.

Bris M. (2000)<sup>79</sup> El clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones vivas que actúan reflexivamente, analizan el contexto y los procesos, esto es, organizaciones que aprenden, el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

Martínez Santos (1994)<sup>80</sup> hay dos elementos básicos a considerar en toda organización: la estructura y los procesos. Entendiendo que la estructura pueden ser los elementos físicos y, por tanto, más estables de la organización, y los procesos, la vida interna de la organización; el clima sería el resultado de la puesta en contacto de todos esos elementos en un ámbito determinado, esto es, la expresión de la interacción de la estructura y el proceso. En todo caso, para entender el concepto de clima y poder realizar alguna aportación conceptual nueva y, sobre todo, articular propuestas de trabajo en la línea de mejora, es preciso valorar que:

---

<sup>79</sup> Bris Mario Martín (2000) Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Educar pp. 103

<sup>80</sup> Martínez, S. (1994) El clima de trabajo en diez centros de EGB. Universidad de Alcalá. Inédita.

1. Se trata de una percepción individual antes que cualquier cosa. Independientemente de las coincidencias que en cada caso pueda haber por parte de los miembros de la organización.
2. Se configura colectivamente a partir de actitudes y comportamientos de las personas que desarrollan las diversas actividades desde distintos puestos y misiones.
3. Se trata de un concepto multidimensional y globalizador, en el que no caben las simplificaciones ni caricaturas, indicando el tono o ambiente de la organización.

Bolívar (2000)<sup>81</sup> señala que la idea de «organizaciones que aprenden» comparte con las estrategias de innovación y mejora de los centros escolares un conjunto de principios:

- ~ Visión sistémica del cambio.
- ~ Relevancia de la autoevaluación como base del proceso de mejora.
- ~ Importancia de crear normas de mejora continua.
- ~ Trabajar de modo conjunto.
- ~ Aprender en el proceso de trabajo.

---

<sup>81</sup> Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades. Madrid: La Muralla. Pp. 68, 71.

- ~ Relevancia de los procesos de planificación y evaluación, o un liderazgo que conjunte visión y acciones.

### **Más específicamente:**

- ~ El centro educativo es la unidad del cambio.
- ~ El cambio como aprendizaje.
- ~ El foco del cambio son las «condiciones internas» del centro educativo.
- ~ La mejora es consecuencia de movilizar la energía interna.
- ~ Enfoque sistémico del cambio.
- ~ El objetivo último de las estrategias de cambio es su institucionalización.
- ~ El desarrollo profesional del profesorado se incardina en sus contextos de trabajo.
- ~ Cumplir las metas educativas más eficientemente.

### **Satisfacción Laboral**

Hay factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros

desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.<sup>82</sup>

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general.<sup>83</sup>

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

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y

---

<sup>82</sup> Schultz, L. (1990) Social workers as expert witnesses in child abuse cases: A format. *Journal of Independent Social Work*, 1(5), 69-87.

<sup>83</sup> Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1990) *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales* (2ª ed.). México: Trillas

sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarían placer y satisfacción.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.<sup>84</sup>

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:<sup>85</sup>

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

---

<sup>84</sup> Robbins, S. & Coulter, M. (2005) *Administración* (8a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

<sup>85</sup> Rusbult y Lowery (1985) "When Bureaucrats Get the Blues", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15 N.º 1,

- **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

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

trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación.<sup>86</sup>

Según Peiró (2000)<sup>87</sup> la satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) se trata de la actitud relacionada con el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación. Aunque el estudio sistemático de su naturaleza y sus causas comienzan recién en la década de los treinta, algunos autores ya habían estudiado diversas actitudes de los empleados frente a diferentes aspectos del trabajo. Por ejemplo, el problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse. A continuación de éste, se investigaron asuntos como las horas de trabajo y los descansos. 46 Respecto de su delimitación conceptual, subrayamos que la satisfacción laboral es una actitud y que, si bien se han propuesto diferentes definiciones, buena parte de ellas han puesto el énfasis en el componente afectivo de las actitudes (se refiere a las emociones o sentimientos que suscita el objeto actitudinal), sin considerar como se debería, los elementos cognitivos (creencias sobre las características positivas o negativas del objeto actitudinal) y conductuales (alude a las conductas o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud).

---

<sup>86</sup> Robbins, S. (2004) Comportamiento organizacional (8a ed.). México D.F., México: Pearson Prentice Hall.

<sup>87</sup> Vernon y Wyatt en Peiró (2000) Psicología de la Organización. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. 159,165-170

La forma de ver la satisfacción como una actitud general es amplia, pero es necesario recordar que el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de barajar documentos, esperar clientes o manejar un vehículo, requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y costumbres de la organización, cumplir con los criterios de desempeño, etc. Por tanto, ambas perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un cuadro completo de la satisfacción laboral.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Spector, E. (1997) *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.

## CAPÍTULO V:

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- a) El factor de autorrealización del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.
- b) El factor de involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.
- c) El factor supervisión del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura

- d) El factor comunicación del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.
- e) El factor condiciones laborales del clima organizacional se relaciona altamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

## **5.2. Recomendaciones**

- a) Se recomienda a la empresa Almapo SRL. que en la medida de sus posibilidades se enfoquen en la satisfacción, crecimiento personal y profesional de todos sus empleados, sin importar el cargo que ocupen, lo que les permitirá obtener mayor rendimiento por parte de sus empleados, generando un mayor desempeño laboral.
- b) En cuanto al factor de autorrealización, se recomienda que haya un mayor acercamiento por parte de los jefes hacia sus trabajadores, encomendando tareas en función de la inducción realizada para el trabajo designado.

- c) El nivel ejecutivo de las empresas deben fomentar la técnica de participación activa entre el personal, además es necesario que los jefes de área, programen reuniones periódicamente en las que les haga conocer a todos sus trabajadores los avances de su desempeño laboral.

## BLIOGRAFÍA

1. Rodríguez, Valencia, Joaquín (2005) Fundamentos de Administración Moderna de Personal; Editorial Thompson; México. Pp. 23
2. Dessler, G. (2005) Human resource management (10.a ed.). New Jersey: Prentice-Hall. Pp. 220
3. Bayo y Moriones, A. Morino Díaz de Cerio J. (2002) Las prácticas de Recursos Humanos de alto compromiso. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 12, pp. 227-246.
4. Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición; Editorial Mc Graw Hill. Pp. 158
5. Dessler Gary, (2001) Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación México. Pp. 2,
6. Dessler Gary, (2001) Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación México. Pp.- 10
7. Chiavenato I. (2000) Administración de Recursos Humanos 5ta Ed. McGraw Hill, Colombia. Pp. 149, 150, 167.
8. Shamil, Naoum (2010) People &Organizational management in construction. Management and Economics, 28 (7)

9. McGregor, D. (1960) El lado Humano de las Empresas. Madrid, España. Editorial: MC Graw Hill. Pp. 185
10. McGregor, D. (1960) El lado Humano de las Empresas, Madrid, España. Editorial: MC Graw Hill. Pp. 220
11. Goncalves, Alexis (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
12. Luc Brunet (2011) El clima de trabajo en las organizaciones- Editorial TRILLAS. Likert, R., The human organization, MC Graw Hill, Nueva York.
13. Litwin, G. y Stringer, R. (2012) Motivation and organizational climate. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston: Press.
14. Ardouin, Javier; Bustos, Claudio; Gavó, Rosa; Jarpa, Mauricio (2010) Motivación y satisfacción laboral. Disponible en URL: <http://www.udec.cl/~clbustos/apsique/lab0>. Fecha de acceso: 6 de marzo de 2010.
15. Díaz Pinilla Mariela (2008) Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, p4
16. Díaz Pinilla Mariela (2008) Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, pp5.

17. Brunet L. (2005) El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. P. 102
18. Gómez Rada, Carlos Alberto (2004) Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, P.98-99
19. Toro, Alvares. Fernando (1992) Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín: Cincel. Citado por GOMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, P.98.
20. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Y Donelly, Jr. (2001) Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
21. Schneider, B. y Reichers, A.E. (1990) On the aetiology of climates. Personnel Psychology, pp.36
22. Rodríguez, D. (1999) Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
23. <http://www.emprendepyme.net/>

24. Palma, S (2000) Motivación y Clima laboral en personal de Entidades Universitarias, Vol. 3 N° 1 Lima, Revista de investigación en Psicología, U.N.M.S.M.
25. Falcón, A. y Díaz, L. (2007) Variables que predicen la satisfacción y motivación de los directores de organizaciones educativas. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España, 6, 5-7
26. Maslow, Herzberg citado por Chiavenato, Adalberto (2002) Gestión del Talento Humano.: Colombia, Mc Graw – Hill.
27. Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
28. Schultz, L. (1998) Social workers as expert witnesses in child abuse cases: A format. Journal of Independent Social Work, 1(5), 69-87.
29. Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional. Pearson Educación, México 10ª Edición. Pp. 88
30. Palma, S. (1999) Elaboración y estandarización de la escala de satisfacción laboral (SL-SPC) en una muestra de trabajadores de lima metropolitana, Vol. IX N°1, Revista de la facultad de Psicología URP.
31. Flórez, J. (2002) El comportamiento humano en las organizaciones. Universidad del Pacífico, Perú.

32. Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional (8va. ed.) México: Prentice Hall.
33. Davis, K y Newstrom (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
34. Feder, Barnaby (2000) F. I. Herzberg, 76, Professor And Management Consultant» (en inglés). Nueva York, Bandera de los Estados Unidos Estados Unidos: The New York Times.
35. Dessler (1987) Organización Administración: Enfoque Situacional. México Editorial Prentice Hall.
36. Atalaya Pisco M. (1999) Satisfacción Laboral y Productividad. Perú. Revista Psicológica Año III N° 5. En: <http://sisbid.unmsm.edu.pe/BVrevistas>.
37. Stoner y Freeman, (1994) Administración. México. Prentice Hall.
38. Gordon, J. (1997) Comportamiento Organizacional V Ed. México: Prentice Hall, Hispanoamérica
39. Dessler, G. (1993) Organización y Administración Enfoque Situacional. México Prentice Hall. México.
40. Schultz, Duane. (1991) Psicología industrial. Ediciones McGraw-Hill.
41. Stoner, James A.F. (1994) Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. pp. 38

42. Stoner, James A.F. (1994) Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. Pp. 15.
43. Gordon, J. (1997) Comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall Hispano Americano.
44. Stoner, James A.F. (1994) Administración, 5° edición, Editorial Prentice – Hall, Hispanoamericana s.a.
45. Dawis y Lofquist (1984) citados en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996): “Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto”. Madrid.
46. Korman (1978) citado en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996): Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto. Madrid.
47. Locke (1984) citados en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996) Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto. Madrid
48. Salancik y Pfeffer (1978) citados en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996): Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto. Madrid

49. Quarstein, McAfee y Glassman (1992) citados en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996): Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto. Madrid
50. Natalia Francesca Castillo Dávila (2014) Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas Especialidad de Psicología. UPCP. Pp. 40
51. Fuentes Navarro Silvia María (2012) Satisfacción Laboral y Su Influencia en la Productividad (Estudio Realizado en la Delegación de Recursos Humanos Del Organismo Judicial En La Ciudad De Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Pp. 95.
52. Pérez Rincón Johan Fernando (2005) Análisis del Clima Laboral en la Regional Corporativos Bogotá de la Aseguradora Colseguros S.A. Universidad de la Salle Facultad de Administración de Empresas Bogotá D.C. pp. 117
53. Alles, Martha Alicia (2008) Desarrollo del talento humano. Basado en competencias; Ediciones Granica; Argentina.
54. Stephen P. Robins y Mary Coulter (2013) en su libro Administración, editorial Prentice Hall,
55. <http://definicion.de/etica/>

56. Werther, W. & Davis (2008) Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. Mc Graw Hill.
57. Jaramillo, O. (2005) Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymes de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista Pensamiento y Gestión Barranquilla Colombia: Universidad del Norte, (18), 103-37.
58. <http://es.wikipedia.org>
59. <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>
60. Delgado, L (2009) El clima laboral como detonante de la productividad empresarial. Universidad de Guadalajara México.
61. Saavedra, A& Rivera (2009) El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad. Universidad San Carlos de Guatemala.
62. Lezama L, García, M. (2003) Relación entre Inteligencia Emocional y Clima Social Laboral en Docentes de Colegios Nacionales del Distrito de Trujillo, Universidad César Vallejo, Trujillo - Perú.
63. Palma, S (2001) “Factores de Satisfacción Laboral. Revista Debates N ° 3, Lima. Instituto de Ciencias y Tecnología. URP.

64. Hernández, M. (2003) Diagnóstico de Satisfacción Laboral en una empresa Textil Peruana.
65. Flores, I. y García L. (2003) Estudio Correlativo entre el Índice de Satisfacción Laboral y la Escala E del Inventario de Personalidad de Eysenck en Agentes de Seguridad de la Empresa Servicios Generales SRL de la Ciudad de Trujillo. Universidad César Vallejo, Trujillo-Perú.
66. Palma, S (2001) Factores de satisfacción laboral. Revista Debates N°3, Instituto de Ciencias y Tecnología. URP. Lima-Perú.
67. Sánchez, H., y Reyes, C. (2002) Metodología y diseños en la investigación científica. Lima S/E.
68. Guthrie, P. J. (2001) High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from new Zealand. Academy of Management, 180.
69. Schneider, B. (1975) Organizational climates: An essay. Personnel Psychology, 28, 447-479.
70. Sandoval, M. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. Revista Ensayo, pp. 83-88.
71. Hodgetts, R. & Altman, S. (1990) Comportamiento en las organizaciones. Editorial interamericana. Mexico.

72. Rodríguez A. (2005) *Calidad y Solidaridad para la gente de Salud Santa Ines*. Caracas Venezuela. Editorial Santa Ines.
73. Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968) citado por Goncalves (2000) *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
74. Rodríguez, D. (2004) *Diagnóstico Organizacional*: Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago. Séptima edición.
75. Bris Mario Martín (2000) *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Educar pp. 103
76. Martínez, S. (1994) *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.
77. Bolívar, A. (2000) *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La Muralla. Pp. 68, 71.
78. Schultz, L. (1990) *Social workers as expert witnesses in child abuse cases: A format*. *Journal of Independent Social Work*, 1(5), 69-87.
79. Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1990) *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales* (2ª ed.). México: Trillas
80. Robbins, S. & Coulter, M. (2005) *Administración* (8a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

81. Rusbult y Lowery (1985) "When Bureaucrats Get the Blues", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15 N.º 1,
82. Robbins, S. (2004) *Comportamiento organizacional* (8a ed.). México D.F., México: Pearson Prentice Hall.
83. Vernon y Wyatt en Peiró (2000) *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. 159,165-170
84. Spector, E. (1997) *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.

# Anexos

## Anexo N° 01:

### Instrumentos Instrumentos de recolección de datos

#### ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente compromiso con el éxito de la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
6	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
7	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
8	Se valora los altos niveles de desempeño.					
9	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
10	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
11	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
12	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
13	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
14	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
15	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
16	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
17	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
18	Existe un trato justo en la empresa					

## ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

		Total acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Total desacuerdo
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente					
6	Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
7	El ambiente donde trabajo es confortable.					
8	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
9	Prefiero tomar distancia con las personas que trabajo.					
10	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
11	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
12	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
13	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
14	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
15	Haciendo mi trabajo me siento bien con migo mismo					
16	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

## Anexo N° 02

Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov de la Escala Clima Organizacional en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, Piura.

---

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Z de Kolmogorov Smirnov</b>	<b>Significancia</b>
- <b>Clima Organizacional</b>	1.110	0.170
- Autorrealización	1.587	0.013 *
- Involucramiento Laboral	1.206	0.109
- Supervisión	1.487	0.024 *
- Comunicación	1.269	0.080
- Condiciones laborales	0.892	0.404

---

\*\*p < 0.01

---

### Anexo N° 03

Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov de la Escala de Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, Piura.

<i>Satisfacción Laboral</i>	<i>Z de K- S</i>	<i>Sig. (p)</i>
<b>Satisfacción Laboral</b>	1.099	0.178
Condiciones Físicas y/o Materiales	1.287	0.073
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	1.489	0.024
Políticas Administrativas	1.731	0.005
Relaciones Sociales	1.669	0.008
Desarrollo Personal	1.508	0.021
Desempeño de tareas	1.789	0.003
Relación con la Autoridad	1.698	0.006

\*\*p<0.01 (Altamente significativa)

En los anexos 01 y 02 se presentan los resultados de la prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov, en la que se registró una de las variables resultado no ser normal, razón por la cual se utilizó la prueba estadística no paramétrica de correlación de Spearman para evaluar las correlaciones entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

#### Anexo N° 04

Coefficientes de confiabilidad de Cronbach según área la Escala de Clima Organizacional, en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, Piura.

<i>Subescala</i>	<i>N° Ítems</i>	<b>Coefficiente de Cronbach</b>
<b>Clima Organizacional</b>	18	0.936
Autorrealización	3	0.660
Involucramiento	4	0.788
Laboral		
Supervisión	4	0.798
Comunicación	3	0.718
Condiciones laborales	4	0.743

## Anexo N° 05

Coefficiente de Confiabilidad de la escala de Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, Piura.

<i>Subescala</i>	<i>N° Items</i>	<i>Coefficiente de Cronbach</i>
<b>Satisfacción Laboral</b>	16	0.709
Condiciones Físicas y/o Materiales	2	0.585
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	2	-0.333
Políticas Administrativas	2	-0.342
Relaciones Sociales	2	-0.857
Desarrollo Personal	3	0.807
Desempeño de tareas	2	-0.257
Relación con la Autoridad	3	-0.751

## Anexo N° 06

Evaluación de ítems a través del coeficiente de correlación ítem-test de la Escala de Clima Organizacional en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, Piura.

Ítem	Coeficiente	Ítem	Coeficiente
1	0,804	4	0,741
8	0,696	12	0,824
10	0,813	15	0,854
2	0,746	7	0,761
5	0,716	9	0,721
14	0,823	13	0,828
17	0,838	16	0,691
3	0,844		
6	0,794		
11	0,795		
18	0,728		

\*: Ítem válido si coeficiente de correlación ítem-test es mayor igual a 0.20.

### Anexo N° 7

Evaluación de ítems a través del coeficiente de correlación ítem-test de la escala de Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, Piura.

Ítem	Coeficiente	Ítem	Coeficiente
1	0,790	5	0.799
7	0,896	12	0.871
2	0,706	15	0.879
11	0,600	4	0.605
8	0.766	10	0.721
4	0.519	6	0.775
3	0.388	13	0.822
9	0.751	16	0.856

## Anexo N° 08

Nivel de la escala de Clima Organizacional, según Factor, en los trabajadores de la Empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, Piura.

Factor y nivel	N°	%
<b>Clima Organizacional</b>		
- Alta y/o parcial	16	26,2
- Regular	25	41,0
- Baja y/o parcial	20	32,8
<b>Autorrealización</b>		
- Alta y/o parcial	21	34,4
- Regular	27	44,3
- Baja y/o parcial	13	21,3
<b>Involucramiento Laboral</b>		
- Alta y/o parcial	15	24,6
- Regular	31	50,8
- Baja y/o parcial	15	24,6
<b>Supervisión</b>		
- Alta y/o parcial	28	45,9
- Regular	15	24,6
- Baja y/o parcial	18	29,5
<b>Comunicación</b>		
- Alta y/o parcial	19	31,1
- Regular	26	42,6
- Baja y/o parcial	16	26,2
<b>Condiciones Laborales</b>		
- Alta y/o parcial	20	32,8
- Regular	26	42,6
- Baja y/o parcial	15	24,6
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Empresa Almapo SRL.

Nivel de la escala de Satisfacción Laboral, según Factor, en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, Piura.

Factor y nivel	N°	%
<b>Satisfacción Laboral</b>		
- Alta y/o parcial satisfacción	16	26,2
- Regular	26	42,6
- Baja y/o parcial insatisfacción	19	31,1
<b>Condiciones Físicas y/o Materiales</b>		
- Alta y/o parcial satisfacción	22	36,1
- Regular	27	44,3
- Baja y/o parcial insatisfacción	12	19,7
<b>Beneficios Laborales y/o Remunerativos</b>		
- Alta y/o parcial satisfacción	33	54,1
- Regular	9	14,8
- Baja y/o parcial insatisfacción	19	31,1
<b>Políticas Administrativas</b>		
- Alta y/o parcial satisfacción	30	49,2
- Regular	10	16,4
- <b>Baja y/o parcial insatisfacción</b>	21	34,4
<b>Relaciones Sociales</b>		
- Alta y/o parcial satisfacción	34	55,7
- Regular	7	11,5
- <b>Baja y/o parcial insatisfacción</b>	20	32,8
<b>Desarrollo Personal</b>		
- Alta y/o parcial satisfacción	19	31,1
- Regular	30	49,2
- Baja y/o parcial insatisfacción	12	19,7

<b>Desempeño de Tareas</b>		
- Alta y/o parcial satisfacción	37	60,7
- Regular	10	16,4
- Baja y/o parcial insatisfacción	14	23,0
<b>Relación con la Autoridad</b>		
- Alta y/o parcial satisfacción	17	27,9
- Regular	23	37,7
- Baja y/o parcial insatisfacción	21	34,4
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Empresa Almapo SRL.

## Anexo 09

### Definiciones de los indicadores

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

##### **Indicadores:**

**Autorrealización:** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

**Involucramiento laboral:** Identificación con los valores laborales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

**Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

**Comunicación:** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y permite al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

**Condiciones laborales:** Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

## SATISFACCIÓN LABORAL: V2

### Indicadores:

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

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

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

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

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

**Factor VI: desempeño de tareas:** La valoración con la que se asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

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

## Anexos 10

**Título:** Relación del Clima organizacional y Satisfacción laboral en la Empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura - 2014.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p><b>General</b></p> <p>¿En qué medida el Clima Organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?</p>	<p><b>General</b></p> <p>Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.</p>	<p><b>General</b></p> <p>El clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura</p>	<p><b>VI.</b></p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>~ Autorrealización</p> <p>~ Involucramiento laboral</p> <p>~ Supervisión</p> <p>~ Comunicación</p> <p>~ Condiciones laborales</p>
<p><b>Específicas</b></p> <p>a) ¿En qué medida el Factor Autorrealización del Clima organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?</p> <p>b) ¿En qué medida el Factor Involucramiento del Clima Organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?</p>	<p><b>Específicos</b></p> <p>a) Establecer la relación entre el Factor Autorrealización del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.</p> <p>b) Establecer la relación entre el Factor Involucramiento del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.</p>	<p><b>Específicos</b></p> <p>a) El factor de autorrealización del clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.</p> <p>b) El factor de involucramiento laboral del clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.</p>	<p><b>VD.</b></p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<p><b>Factores:</b></p> <p>~ Condiciones Físicas y/o Materiales</p> <p>~ Beneficios Laborales y/o Remunerativos</p> <p>~ Política Administrativas</p> <p>~ Relaciones Sociales</p> <p>~ Desarrollo Personal</p> <p>~ Desempeño de tareas</p> <p>~ Relación con la Autoridad</p>

<p>c) ¿De qué manera el Factor Supervisión del Clima organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?</p>	<p>c) Establecer la relación entre el Factor Supervisión del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.</p>	<p>c) El factor supervisión del clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura</p>		
<p>d) ¿En qué medida el Factor Comunicación del Clima organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?</p>	<p>d) Establecer la relación entre el Factor Comunicación del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.</p>	<p>d) El factor comunicación del clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.</p>		
<p>e) ¿En qué medida el Factor Condiciones laborales del Clima organizacional se relaciona con la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura?</p>	<p>e) Establecer la relación entre el Factor Condiciones laborales del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.</p>	<p>e) El factor condiciones laborales del clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.</p>		