

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones están integradas por personas que trabajan coordinadamente para alcanzar determinados objetivos. A su vez, esas personas dependen de las organizaciones para conseguir muchas de sus metas y tener un nivel de vida digna.

En vista de esa dependencia mutua, las instituciones buscan ofrecer a sus trabajadores un conjunto de incentivos y condiciones de trabajo que generen un adecuado clima organizacional, y un aceptable nivel de satisfacción, que se traduzca en una fuerte motivación para facilitar un mejor desempeño. En efecto, cuando las personas obtienen de su trabajo las recompensas que le generan satisfacción, las expectativas futuras de nuevas satisfacciones se convierten en motivación individual, la cual, si se encuentra acompañada de capacitación, conocimiento de su papel y disponibilidad de recursos, se traducen en mejor desempeño individual y mayor productividad institucional.

Lo anteriormente expuesto, destaca la importancia del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores, para el éxito de las instituciones, razón por la cual se ha generado un creciente interés por el estudio de este fenómeno, así fue abordado desde diversas perspectivas. En esa línea de interés se sitúa el presente estudio, el cual se orientó a determinar el nivel de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del trabajador eventual de la UAJMS

Para efectos de esta investigación, se siguieron los siguientes planteamientos en lo que se refiere a las distintas dimensiones del clima organizacional; relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia, valores colectivos y determinantes de la satisfacción laboral; factores intrínsecos y extrínsecos.

De esta manera, es una realidad que la calidad de vida laboral y profesional cada vez preocupa más; siendo el clima organizacional y la satisfacción laboral su núcleo.

El clima organizacional y la satisfacción laboral están relacionados con muchos aspectos, relaciones interpersonales, valores, conductas y resultados de gran trascendencia para los propios individuos, para las instituciones y la sociedad en general. Así, la psicología señala consecuencias de la satisfacción laboral relacionadas con la salud física y mental, la conservación, la adopción de conductas de retirada y el equilibrio entre los ámbitos laboral y no laboral. Por último, la insatisfacción laboral también puede tener fuertes implicaciones para el conjunto de la sociedad a través del posible desaprovechamiento de recursos nacionales, la menor contribución al producto nacional o el aumento de costos y disminución de la calidad laboral.

La presente investigación está dirigida a indagar el nivel de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS; a continuación se menciona la estructura de la investigación.

**Capítulo I.-** Este capítulo contempla el planteamiento y la justificación del problema, del por qué se eligió este tema de investigación.

**Capítulo II.-** Contiene el diseño teórico, donde se identifica el problema, se plasma y se limitan los objetivos tanto generales como específicos; asimismo las hipótesis y la operacionalización de variables del problema planteado.

**Capítulo III.-** Está constituido por el marco teórico en el que se sustenta la presente investigación donde se encuentra distintos conceptos y teorías sobre el clima organizacional y satisfacción laboral y aspectos muy relevantes sobre el tema, que nos permiten comprender, analizar cada una de las variables planteadas en el problema.

**Capítulo IV.-** Se presenta una descripción sistemática de los lineamientos metodológicos para esta investigación estableciendo la tipificación, población, muestra, métodos, técnicas e instrumentos que se emplearon para la recolección de datos.

**Capítulo V.-** Se proyectan los resultados obtenidos producto de esta investigación tanto cualitativos, como cuantitativo y la interpretación de los resultados de los cuestionarios aplicados a la muestra seleccionada

**Capítulo VI.-** En este capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó de la temática investigada, las cuales contribuirán a investigaciones futuras.

## **I. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La presente investigación tiene la finalidad de indagar, para determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de todos los trabajadores eventuales que forman parte de la UAJMS de la ciudad de Tarija; para lo cual desplegaremos algunas de las siguientes dimensiones.

El clima organizacional consiste en las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en el que se da, las relaciones interpersonales, estilo de dirección, la retribución, sentido de pertenencia, la disponibilidad de recursos, la estabilidad, claridad y coherencia, valores colectivos que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

También se analiza la Satisfacción Laboral y sus factores extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros hacen referencia a las condiciones de trabajo, en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos, se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como; el contenido del trabajo, el logro, la relación empleado-trabajo, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

A nivel **internacional** la evolución y el desarrollo que se ha experimentado en los últimos años sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, desde una perspectiva supra internacional, es la siguiente: existiendo varios resultados acerca de la relación de clima organizacional y la satisfacción laboral del trabajador eventual de distintas instituciones en diferentes naciones, se detectan resultados significativos que pueden ser originados por diversos factores: Cultura, organización, clima laboral, estabilidad-inestabilidad laboral, etc. Se revisa el caso de España, la Unión Europea,

Estados Unidos y otros países significativos de la economía mundial a través de varias fuentes estadísticas al efecto. Igualmente, se detecta una falta de armonización en la metodología aplicada, por dichas fuentes nacionales e internacionales que permitan una mayor homogeneidad en la medición de la relación del clima organizacional y satisfacción laboral, por otro lado. Las naciones desarrolladas conceden gran énfasis e importancia en la satisfacción laboral, en la que se desenvuelven sus empresas e instituciones; intentando dar a sus empleados un clima laboral, favorable y estable, para un mejor rendimiento general. A continuación, se mencionará una relevante investigación sobre el tema ya mencionado, realizado en los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción Laboral así como la relación entre ambas variables.

La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que han constituido la unidad de análisis. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio de Clima Organizacional y del Nivel Medio de Satisfacción Laboral así como una Alta Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con el trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas. Varias instituciones del primer mundo optimizan tanto los recursos humanos como los económicos, pues lo consideran este bienestar laboral; sin embargo en países en vías de desarrollo estos temas han quedado aislados en un último plano sin considerar la importancia que conllevan. [Http://\(tesis.unjbg.edu.pe:8080/handle/unjbg/287](http://tesis.unjbg.edu.pe:8080/handle/unjbg/287) Relación del clima

organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Moquegua, 2012.

A nivel **nacional**, el país de Bolivia es un ejemplar de estas incidencias o problemáticas, pocas veces se observan en las instituciones, empresas actividades que promuevan el mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción laboral, de los empleados para con su empresa, la retribución, la estabilidad, las relaciones

interpersonales y otros factores que fomentarán un mejor desarrollo personal y colectivo de la institución.

En varios y diferentes estudios realizados en **Bolivia**, uno de estos estudios abarcó casi medio centenar de empresas a nivel nacional y evaluó la satisfacción laboral de los empleados en sus fuentes de trabajo.

“Mediante el grupo de investigación no sólo se mide la percepción de los empleados en sus fuentes de trabajo, sino que los resultados permiten a las empresas participantes conocer las expectativas no satisfechas de sus colaboradores y elaborar a partir de estos datos, estrategias y planes de mejora”. Afirma Roger López, director de Proyectos de Captura Consulting..

<http://www.hoybolivia>.

Para esta versión, participaron 45 empresas a nivel nacional y fueron encuestados 11.508 trabajadores en todas las ciudades capitales de departamento, además de ciudades como El Alto, Yacuiba, Villazón, Riberalta y Montero. Por otro lado, se evidenció que el 73% de los trabajadores encuestados están satisfechos con sus empleos, cifra que mejoró un punto en comparación a los resultados del año pasado, que reflejaron un 72%. Enfatiza Denise Hurtado, gerente General de la Corporación ASFADE. <http://www.hoybolivia>.

Además, entre los resultados, se comprobó que es frecuente el reclamo de los trabajadores a sus superiores, debido a que no los mantienen informados de los temas que afectan a sus empresas, que no hay coherencia en las decisiones tomadas sobre el personal y que no reciben la retroalimentación sobre cómo realizan su trabajo, entre otros aspectos calificados con bajos niveles de satisfacción laboral.

De igual forma, el estudio identificó aspectos que son más importantes para los trabajadores Bolivianos. Encabeza la lista la posibilidad de crecer profesionalmente en sus empresas, seguido de confiar en las decisiones de sus superiores y el hecho de enorgullecerse de pertenecer a sus organizaciones, entre otros. “Estos son aspectos sobre los cuales las empresas deben prestar mayor atención al momento de pensar en

estrategias de acción en cuanto a sus Recursos Humanos”. Enfatiza Denise Hurtado, gerente General de la Corporación ASFADE. <http://www.hoybolivia.com>.

Actualmente en **Tarija** existen investigaciones y personas que trabajaron la satisfacción laboral y el compromiso organizacional para alcanzar buenos resultados en una empresa. Esto parte de los efectos de la exploración a lo que se denomina ‘clima y satisfacción laboral, vale decir que el trabajo no interfiera en la vida familiar, hecho que a veces deriva en resultados negativos, existen algunas investigaciones relacionadas con el tema de investigación, como ser la Universidad Católica realizó una investigación acerca de la situación y la inserción laboral de los titulados, para ello aplicaron una encuesta a través del muestreo aleatorio simple con un tamaño de muestra de 188 titulados de la misma, también el tarijeño (Michel Jijena Daniel 2012) investiga la Satisfacción laboral y responsabilidad social empresarial en Tarija, investigaciones que abordan temas de satisfacción laboral, compromiso organizacional y conciliación “trabajo familia”, dentro del área de gestión de recursos humanos. Específicamente, éste último tema, se refiere a uno de los más recientes paradigmas de dirección de personal, una de las facetas más importantes de la Responsabilidad Social Empresarial.

[Http://www.elpais.com.ve/index.php/2013-01-15-14-16-26/campion/item/321-satisfaccion-laboral-y-responsabilidad-social-empresarial-en-tarija](http://www.elpais.com.ve/index.php/2013-01-15-14-16-26/campion/item/321-satisfaccion-laboral-y-responsabilidad-social-empresarial-en-tarija).

Según la información conseguida, mediante entrevistas realizada de manera grupal e individual, a algunos trabajadores eventuales actuales de la población objeto de estudio, se pudo rescatar muchos aspectos que a continuación mencionaremos. Como todo trabajador nuevo empieza a demostrar y a ofrecer sus servicios lo mejor que puede, existe fortaleza en el estilo de dirección, disposición de recurso, coherencia en el manejo y cooperación entre el personal, así dejando a un lado todas las incomodidades y obstáculos que se presenten para poder lograr una futura estabilidad laboral. Por lo anteriormente planteado surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es el nivel de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del trabajador eventual de la UAJMS?**

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

En el clima organizacional y la satisfacción laboral incluyen, conjunto de emociones, sentimientos y actitudes generales favorables o desfavorables de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto hacia su trabajo.

La insatisfacción produce un bajo nivel en la eficiencia organizacional, en el rendimiento de la tarea que desempeña y además a través de las conductas de expresión, lealtad, abandono, agresión o retiro. La insatisfacción laboral puede enmarcarse en dos ejes principales: Activo - pasivo, destructivo - constructivo de acuerdo a la orientación, insatisfacción-satisfacción.

Por ello, a continuación se expondrá el **aporte teórico** de la investigación, una teoría que va llenar las dudas existentes sobre el tema y ayudará, a conocer cuál es la importancia de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral que presentan los trabajadores eventuales, de Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

También nos brindará información acerca del tipo de clima organizacional que existe en la institución lo que ayudará a describir, analizar las dimensiones y factores que existen en el ambiente laboral; por último, será útil para promover y mejorar el clima organizacional.

El **aporte práctico** de la presente investigación consiste, en brindar un resultado de la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho y por ende proporcionando la presente información a las autoridades de dicha institución, con el fin de generar visiones positivas y alternativas remediabiles a la problemática, creando nuevas estrategias para lograr una productividad y satisfacción hacia la misma institución y otras que requieran de este aporte social.



## **II DISEÑO TEÓRICO**

### **2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el nivel de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS?

### **2.2. OBJETIVOS**

#### **2.2.1 OBJETIVO GENERAL**

1. Determinar el nivel de relación entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS

#### **2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Caracterizar el nivel del clima organizacional de los trabajadores eventuales de la UAJMS
2. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS.
3. Relacionar el clima organizacional y los niveles de la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS.

### **2.3. HIPÓTESIS**

1. El clima organizacional de los trabajadores eventuales de la UAJMS se halla en un nivel medio, es decir que los trabajadores se sienten satisfechos con el clima organizacional.
2. La satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS., se encuentra en un nivel medio; es decir que es aceptable.
3. Existe un alto nivel de relación entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS., es decir que mayor clima organizacional, mayor será la satisfacción laboral.

## 2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLE                                                                                                                                                                                                                                                                                      | CATEGORÍA                                                                                                                                                                                                          | INDICADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ESCALA                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>El Clima Organizacional.</b></p> <p>Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una determinada organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.</p> | <p><b>Relaciones interpersonales.</b></p> <p><b>Estilo de dirección.</b></p> <p><b>Retribución.</b></p> <p><b>Sentido de pertenencia.</b></p> <p><b>Disponibilidad de recursos.</b></p> <p><b>Estabilidad.</b></p> | <p>Grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.</p> <p>Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.</p> <p>Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.</p> <p>Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.</p> <p>Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.</p> <p>Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman</p> | <p>- Nivel Bajo:<br/>De 40 a 93 puntos.</p> <p>- Nivel Medio:<br/>De 94 a 147 puntos.</p> <p>- Nivel Alto:<br/>De 148 a 200 puntos.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                              | <p><b>Claridad y coherencia.</b></p> <p>Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.</p> <p><b>Valores colectivos.</b></p> <p>Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.</p>                                |                                                                                                                                       |
| <p><b>Satisfacción Laboral.</b></p> <p>Es un conjunto de emociones, sentimientos y actitudes generales favorables o desfavorables de la percepción subjetiva, de las experiencias laborales del sujeto hacia su trabajo.</p> | <p><b>Factores Intrínsecos.</b></p> <p>Aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea.</p> <p><b>Factores Extrínsecos.</b></p> <p>Indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo.</p> | <p>Nivel Bajo:</p> <p>De 15 a 45 puntos</p> <p>Nivel Medio:</p> <p>De 46 a 75 puntos</p> <p>Nivel Alto:</p> <p>De 76 a 105 puntos</p> |

### **III. MARCO TEÓRICO**

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, en el presente capítulo se reseñan algunos antecedentes relacionados con estudios recientes realizados sobre la satisfacción laboral, así como las bases teóricas y la definición de los principales aspectos y términos involucrados en el estudio. Posteriormente, se realiza la conceptualización de cada una de las variables que se investigara; La satisfacción laboral intrínseca-extrínseca, Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Coherencia en la dirección y Valores colectivos, en basa a las cuales se desarrollara la siguiente investigación, que permita tener un mejor abordaje, un mejor análisis e interpretar del tema a investigar.

#### **3.1. DEFINICIÓN TRABAJADOR EVENTUAL**

Un trabajo eventual es todo contrato que contemple una labor por obra y servicio o por una duración determinada dentro de 24 meses siendo cada 6 meses renovable.

#### **3.2.DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El chileno Rodríguez elabora una definición que podría ser totalizadora: El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema. (Rodríguez, 1999. pg 159).

El colombiano Méndez (2006) también presenta una definición sugerente de clima, el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud de terminando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez, 2006, p. 108).

### **3.2.1 Antecedentes Históricos Sobre el Clima Organizacional.**

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante, fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional.

Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización: El hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se realizaron se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica.

La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no sólo desde un enfoque humanista sino sistémico. "se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que

la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia". (Sosa, 2004, pág. 15).

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, *laisse faire* (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que lo diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Consideramos desde nuestro análisis que aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003 ), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Desde el movimiento humanista, también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí destacamos autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Hertzberg, Likert, Argyris y Mc Gregor.

Según el criterio del investigador, el solo hecho de considerar a la organización como una entidad social o un nuevo hogar, le atribuye a estos autores el mérito de haber

evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados.

### **3.2.2. Características Del Clima Organizacional**

De acuerdo al análisis que hace Bustos, (2002), el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización; de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales

Para este autor el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resalta:

- Que el Clima se refiere a las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas, son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye, la motivación de este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

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

Bustos, (2002), finaliza indicando como el Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Esta cultura es, en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

De igual forma, Castro, (2004) menciona que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan por una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros.).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y otros.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

### **3.2.3 Dimensiones Del Clima Organizacional**

El clima organizacional contempla ocho dimensiones los cuales a continuación se desarrollan y conceptualizan:



### **3.2.3.1 Relaciones Interpersonales:**

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en las organizaciones. A través de esta investigación intentaremos entender las relaciones tanto entre compañeros de trabajo y aquellos que están en diferentes niveles administrativos dentro de una institución. También veremos las diferencias personales y culturales que afectan las relaciones interpersonales.

Grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con su defecto y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás.

Relaciones con los compañeros de trabajo. Para efectos de este trabajo, interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.

Muchas veces, el hecho de mantener un puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que nos permitan desenvolvernó con eficacia en el ámbito laboral, y no exclusivamente del desempeño de la tarea meramente satisfactoria.

En el ámbito laboral se establecen una serie de relaciones personales que, en ocasiones, están condicionadas por el puesto de trabajo que ocupamos dentro de la institución. Estas relaciones se dan entre compañeros y compañeras, jefes y jefas, clientes.

Nuestra existencia transcurre matizada por una serie de intercambios personales que tienen lugar en el seno de numerosos grupos e instituciones; nuestra condición de ser social nos tiene sujetos a relaciones interpersonales, las que podemos definir como

aquellos procesos que se configuran en el marco de los contextos donde tiene lugar la actividad humana y están mediados por la comunicación.

➤ ***Importancia de las Relaciones Interpersonales***

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.

Lo que resulta increíble es que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas considerando que, como dice el refrán, "cada cabeza es un mundo", con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida.

Precisamente, en esa diferencia reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al ponernos en contacto intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos.

Esto último no resulta tan complicado, si tomamos en cuenta que la mayor parte de las personas compartimos algunas ideas, necesidades e intereses comunes; por eso, decimos que las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza.

En ocasiones, nuestras diferentes formas de pensar y actuar nos pueden llevar a relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprendernos, puede ayudarnos a superar estos obstáculos.

Cada uno de nosotros tenemos el derecho de elegir con quién nos relacionamos, cómo y cuándo. Tenemos también el derecho de esforzarnos para que nuestra relación con los demás sea lo mejor posible, sin perder nuestra dignidad.

Cuando nos relacionamos con los demás, esperamos reciprocidad, ésto quiere decir que deseamos dar, pero también recibir; escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor. La comunicación nos permite expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos.

SusanaEtiquetas:RelacionesInterpersonales,15/8/2007<http://competenciassociales.blogspot.com/2007/08/las-relaciones-interpersonales.html>

### ➤ ***Base de la interacción humana (interrelaciones humanas)***

La unidad más básica de una sana interacción humana es la caricia psicológica. Por medio de ésta se le hace saber a otra persona que nos hemos percatado de su presencia. Este reconocimiento generalmente abarca una cierta dosis de aprobación. El saludo es la caricia psicológica más común.

La caricia psicológica promueve el valor o dignidad de cada persona y puede tener una expresión verbal o física. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de ritos psicológicos o de saludos preliminares (el intercambio social que se lleva a cabo antes de hablar sobre asuntos laborales o de negocios).

En el trabajo, la mayoría de las caricias psicológicas ocurren por medio de la comunicación verbal o el lenguaje corporal. Ejemplos pueden incluir ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales (tal como hola, cómo estás), o incluso un envío de flores.

Recibir atención es una gran necesidad humana. Muchas veces las personas prefieren atención negativa a ser ignoradas. El lenguaje corporal y tono de voz también juegan un importante papel y afectan la intensidad del intercambio de caricias psicológicas

Publicadas. Susana Etiquetas: Relaciones Interpersonales, 15/8/2007 <http://competenciassociales.blogspot.com/2007/08/las-relaciones-interpersonales.html>

### ➤ **Humanidad común**

Hay más diferencias dentro de los mismos individuos de cualquiera nación que de una nación a otra. La educación, posición social, religión, personalidad, afiliación política, las experiencias pasadas, el afecto mostrado en el hogar y un sinnúmero de otros factores afectan la conducta humana y la cultura.

Las barreras del lenguaje también pueden causar malentendidos entre las personas. Las palabras con raíces similares pueden tener significados contrarios en diversos idiomas y aun dentro de diferentes países en que se hable el mismo idioma. (Billecokopf Gregorio, 2006)

### **3.2.3.2 Estilo De Dirección:**

Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores. Los estilos de dirección en general y el liderazgo en particular figura entre los temas más candentes del panorama de la gestión de recursos humanos. Sin embargo, el centro de interés se suele ubicar en el equipo de trabajo, pero ¿el profesional directivo es realmente un líder para sí mismo?

Apoyo y respeto a los superiores. Para efectos de este trabajo, disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.

Se entiende por Estilo de Dirección la manera en que una organización es administrada, ésta se soporta y nutre de tres grandes pilares a saber:

1) Los Objetivos Misionales de la Institución. El quehacer de cada entidad pública le da características propias que influyen en la manera cómo ésta debe ser administrada.

2) El Modelo de Gobernabilidad de la Entidad. Como soporte y desarrollo de los compromisos éticos, las entidades del Estado adoptan modelos de gobernabilidad, los cuales dan un marco de referencia para la gestión que obligan a todos sus miembros.

3) Los Administradores. Las creencias, los valores, la formación y la experiencia son componentes que determinan los estilos de dirección de los administradores; es indudable que estos influyen en los estilos de Dirección, sin embargo, el estilo personal, no puede ignorar los componentes anteriores, focalizados al sector público.

Si bien los efectos del Estilo de Dirección son casi siempre intangibles, su influencia se materializa en la frecuencia y la calidad de la interacción entre los niveles directivos, funcionales y operativos de la entidad; la disposición para actuar frente a los riesgos al asumir posiciones y decisiones que van desde las actitudes en extremo arriesgadas, hasta las sumamente conservadoras; la actitud de la dirección frente a la formalización del comportamiento, el cual puede moverse entre la rigidez o la flexibilidad para dirigir y coordinar las acciones necesarias a la ejecución de las tareas.

#### ➤ ***Principios y Fundamentos del estilo de dirección***

El Estilo de Dirección desarrolla los principios de Responsabilidad y Transparencia. Al sustentarse en la valoración y el respeto hacia el servicio público, la transparencia en la gestión y la capacidad de rendir cuentas, en el compromiso y responsabilidad del nivel directivo con el control y el cumplimiento de los Acuerdos.

El Estilo de Dirección refuerza la capacidad institucional para la Autorregulación y la Autogestión, al oficializar en la postura de la dirección y en su política, la manera como la entidad pública será administrada. Además, favorece el Autocontrol, al definir por

parte de la dirección cuál es su actitud y su compromiso frente al Control Interno en todos los aspectos de la institución. ( Galasia José Antonio, 2010)

#### **3.2.3.3 Retribución:**

Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. También se podría definir como la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.

#### **3.2.3.4 Sentido De Pertenencia:**

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo de trabajo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como compañeros.

El sentido de pertenencia es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos.

Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia.

Cada logro, es un granito de arena para la institución y también es la construcción de nosotros mismos y de nuestra sociedad. Cuando tenemos sentido de pertenencia y satisfacción, es posible que logremos vivir en un mejor ambiente, ya que nadie cuida lo que no valora. En cambio, lo que más valoramos merece todo nuestro cuidado y atención.

Si miramos nuestro entorno, y vemos que está en buen estado, éso nos invita a cuidarlo y mantenerlo. Esto hace que los lugares y las herramientas que usamos estén en condiciones óptimas, así se nos facilitan las tareas y nos hace más fácil cumplir con nuestras metas.

Cada uno de nosotros debe cuidar todo lo que representa la institución porque tiene un significado importante, una filosofía; de lo cual hacemos parte. El sentir orgullo nos da valor como personas. Quien no tenga desarrollado el sentido social de la pertenencia, está en un lugar equivocado, se encuentra donde no le nace estar. La pertenencia nos da seguridad y autoestima; quien no tenga este valor debe hacerse una auto-evaluación.

Gálvez Landazábal Luz Dary , 02/ 2011,

#### **3.2.3.5 Disponibilidad De Recursos:**

Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo. Condiciones físicas del entorno de trabajo, factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

#### **3.2.3.6 Estabilidad:**

Es el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo. Para efectos de este trabajo, es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo

La estabilidad es un derecho no patrimonial, análogo al derecho de pertenencia a una persona jurídica; aquél, igual que éste, asegura al trabajador el poder de permanecer en la empresa. Desde este punto de vista, el derecho a la estabilidad se concibe de una

mayor amplitud que el derecho al cargo que concretamente se ocupa en un momento dado.

➤ ***Estabilidad Laboral Absoluta y Relativa:***

La estabilidad consiste en una garantía contra la privación injustificada del empleo, y puede ser considerada desde dos puntos de vista:

***1) Estabilidad Absoluta o propiamente dicha:***

Que origina en favor del sujeto que la goza, el derecho de ser reincorporado en el cargo del cual fue privado por su patrono sin autorización del Inspector del Trabajo de la jurisdicción.

***2) Estabilidad relativa o impropia:***

Que engendra, tan sólo, derecho a una indemnización a favor del trabajador que se retire o sea despedido por causas imputables a su patrón, o se vea privado de su empleo por causas ajenas a su voluntad.

La estabilidad relativa posee las características propias de la estabilidad, antes expuestas, pero se diferencia de la absoluta en que la obligación del patrono de reenganchar al trabajador es técnicamente de carácter facultativo, pues en el momento lógico del cumplimiento puede el patrono liberarse de ella, pagando la indemnización en efectivo o dinero prevista y establecido en el artículo 125 de la Ley Orgánica del Trabajo. María Alejandra 19 /03/ 2008

**3.2.3.7 Claridad y Coherencia.**

Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.



### **3.2.3.8 Valores Colectivos:**

Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto. También se define como reconocimiento por parte de los demás. Para efectos de este trabajo, proceso mediante el cual otras personas (colegas, supervisores y subordinados) elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea.

El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.

### **3.3. Satisfacción Laboral**

En la evolución histórica de la satisfacción laboral, existe una amplia cultura que aborda desde distintos puntos de vista por diversos autores, quienes han aportado sus definiciones teniendo en cuenta la época en la que se encuentran.

Además ésta provee la información necesaria sobre los factores que determinan los comportamientos organizativos y el nivel de satisfacción de los individuos con lo que la organización les ofrece. En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora y desarrolla su propia definición. Para lo cual mencionaremos algunos autores de mayor importancia:

Locke la define como “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”. Locke, E.A. (1976): “pg. 1.297-1.349.

Muchinsk menciona que es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”. De esta forma, afirman que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Muchinsky P.M. (2000, Pg. 238)

La Satisfacción Laboral es, un conjunto de emociones, sentimientos y actitudes generales favorables o desfavorables de la percepción subjetiva, de las experiencias laborales del sujeto hacia su trabajo.

### **3.3.1. Otros Conceptos Relacionados**

1. *Compromiso con la organización.* Este concepto ha sido definido como la fuerza relativa con la que un individuo se identifica con su entorno organizacional; Supone la creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización y el deseo de pertenecer y continuar siendo miembro de ella.

2. *Moral laboral.* Mientras que la satisfacción laboral, se refiere a actitudes a nivel individual, la moral laboral tiene un carácter eminentemente social o de grupo y no es aplicable a estados individuales de la mente, la definen como “la posesión de un sentimiento por parte del empleado de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de estas finalidades”. En este sentido, podría equiparse a “espíritu de trabajo en equipo”. Latham, 2007: pág. 28). Blum y Naylor (1976) pg. 10

3. *Calidad de vida laboral y clima organizacional.* La calidad de vida laboral es el término utilizado para referirse a la forma en que se produce la experiencia de trabajo, tanto en sus condiciones objetivas (seguridad, higiene, salario, etc.) como en sus condiciones subjetivas (la forma en que lo vive el trabajador).

En consecuencia, se trata de un concepto multidimensional que requiere la integración de los aspectos objetivos y subjetivos, en vistas a lograr un conocimiento no sesgado de la situación real de trabajo que podría derivarse de la consideración separada de los mismos.

El clima organizacional, aunque también depende de las condiciones objetivas señaladas, está más ligado a las subjetivas y, en concreto, a la calidad de las

experiencias sociales que se viven en el grupo y su relación con los fines organizativos.

(Gamero, 2005 pg. 35).

4. *Condiciones de trabajo*. El término engloba cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, desde factores del entorno físico en el que se realiza hasta circunstancias temporales en las que se da. Son condiciones de trabajo todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo, el conjunto de factores que lo envuelven. Bajo este enfoque, la cantidad de aspectos que pueden ser considerados condiciones del trabajo es prácticamente interminable. Así, el término “ambiente o entorno de trabajo” parece casi sinónimo del anterior. Siguiendo a Ramos, J.; Peiró, J. M<sup>a</sup> y Ripoll, P. (2002):

pg. 37-90.

- a) Condiciones de empleo (contratación, condiciones salariales, estabilidad laboral y seguridad).
- b) Condiciones ambientales que comprenden el ambiente físico (temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, etc.), variables espacio-geográficas (distribución y configuración del espacio, densidad/hacinamiento...) y diseño espacial-arquitectónico (configuración, distribución y diseño ergonómico del entorno de trabajo).
- c) Condiciones de seguridad (prevención de riesgos laborales y posibilidad de accidentes, enfermedades y patologías profesionales).
- d) Características de la tarea (sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol, grado de autonomía en el trabajo, posibilidades de promoción).
- e) Procesos de trabajo (duración de la jornada laboral, ritmo y cadencia del proceso productivo, variaciones en el flujo de trabajo, presiones y fechas tope para su finalización, estándares de calidad).

f) Condiciones sociales y organizacionales (relaciones interpersonales, grado de participación en decisiones de la organización, etc.).

### **3.2.1 Historia De La Satisfacción Laboral**

Estableciendo que la satisfacción laboral, es un tema que puede considerarse como clásico en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, los psicólogos han ido evolucionando y modificando sus planteamientos tanto teóricos como en sus satisfacciones prácticas, a lo largo de las últimas décadas. Sus conocimientos han ayudado a comprender mejor este concepto para el mundo de la Economía mundial.

En cuanto a la evolución histórica del concepto, Locke distingue tres etapas iniciales, que él atribuye a escuelas, fundamentalmente orientadas hacia el diseño de las tareas:

Locke, E. A. (1976)pg.10-30

**1. Escuela físico-económica**, que se remonta a Taylor a su idea de la organización científica del trabajo. Los investigadores introducen en los procesos de trabajos diversos estimulantes, que no son útiles directamente para aumentar la producción pero sí indirectamente por su efecto sobre la satisfacción laboral. Elton Taylor 1911: pg. 5-29

**2. Escuela psicosociológica** o de relaciones humanas, que tiene su origen en los trabajos de Elton Su investigación le llevó a constatar que factores tales como los vínculos con la dirección o los ambientes de grupo también entraban en juego en las actitudes de los empleados y que podían ser modificados en cierta medida en intervenciones psico-sociales. Las conexiones, tanto con el superior jerárquico como con el grupo se situaban en el centro de las preocupaciones, constituyendo entre 1955-1960 el período culminante entre las relaciones humanas y la satisfacción laboral. Taylor,

F.W., (1933) pág. 5-29.

**3. Escuela del desarrollo**, que nace con el estudio de Herzberg fuertemente entroncada con la teoría de las necesidades de Maslow (1954). Su Teoría Dual o de los Dos Factores se basa en la idea de que las personas tiene dos clases de necesidades: Las de

higiene, que está relacionada con las condiciones físicas y psicológicas, en las cuales se trabaja, y las motivadoras, que se consiguieron como similares a las necesidades superiores de las que habla Maslow en su teoría. Estos dos tipos de requerimientos se satisfacen mediante diferentes clases de recompensas. Las necesidades de higiene se sacian por los niveles de determinadas condiciones llamadas factores higienizadores o insatisfactores, relacionados con el contexto o el ambiente en el que debe ser realizado el trabajo. Por otra parte, las necesidades de motivación se satisfacen con lo que denominaron factores motivadores o satisfactores, ligados a la naturaleza del trabajo en sí. El saciar las necesidades de higiene no deriva insatisfacción laboral, sino sólo en la reducción o eliminación de la insatisfacción. Por otra parte, los factores motivadores, que solventan las necesidades de autorrealización de un individuo en su trabajo, producen satisfacción cuando están presentes, mientras que cuando están ausentes originan el mismo “estado neutral” asociado a la presencia de los factores higienizadores o insatisfactores. Herzberg Frederick (1959)

Estas tres corrientes de pensamiento sitúan los determinantes de la satisfacción laboral en distintas esferas. La aproximación físico-económica hace hincapié en las condiciones físicas adecuadas del trabajo. El enfoque psico-social se centra en la importancia de la supervisión efectiva y los grupos de trabajo cohesionados. La perspectiva de desarrollo enfatiza, los sentimientos de los empleados satisfechos debido a tareas mentalmente exigentes. Las variables relacionadas con el trabajo (es decir, las características del puesto, las responsabilidades asumidas, la cantidad de trabajo, el control percibido sobre los procedimientos) son consideradas importantes para entender la satisfacción laboral, porque estas variables crean una influencia situacional inmediata y fuerte. (Ruiz Ben, y otros, 2009)

### **3.3.2. Efectos de la Satisfacción Laboral**

Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los

objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la institución están afectando los niveles de satisfacción de los individuos.

Además de la preocupación por saber cuáles aspectos de la institución están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizaría el éxito de la institución.

Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las instituciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas. Al respecto Chiavenato (2005) plantea que: *“las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.”*

En lo que respecta al ausentismo, se podría decir que es uno de los problemas de personal que genera más costos a la institución, debido a que la ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo pudiera paralizar o retrasar el proceso productivo de institución. Chiavenato (2005), define el ausentismo como *“las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”*.

En las instituciones son inevitables ciertos niveles de ausentismo debido a factores personales, organizacionales y ambientales. Por lo tanto se puede decir que no todo ausentismo es por causa de insatisfacción laboral. Sin embargo, Flores (2000) señala que: *“la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo”*.

La satisfacción y la rotación están relacionadas negativamente. Generalmente los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores.

El sentir que su esfuerzo no está siendo bien retribuido, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna y la sobre calificación de un trabajador en un puesto de trabajo, entre otros, hacen que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos.

También es importante señalar que la rotación trae consigo mayores gastos en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal, así como también afecta las relaciones interpersonales y, por lo tanto, la productividad de la organización.

En resumen, podría decirse que mantener adecuados niveles de satisfacción en el personal puede elevar la productividad, disminuir los índices de ausentismo y reducir la rotación de personal.

### **3.3.3. La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow**

Se incluye los aportes de Maslow porque es de vital importancia, para la satisfacción laboral, es decir que los comportamientos y actitudes de los seres humanos están guiados por la satisfacción de las necesidades biológicas fundamentales para los sujetos.

Maslow (1943, 1954) desarrolló un modelo o teoría de la jerarquía de necesidades que ha tenido una amplia repercusión en la teoría y la práctica de las organizaciones. De hecho, algunos autores afirman que es probablemente la teoría más conocida de motivación. (Leal, 2004; Robbins, 1999).

Su objetivo era demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas. En otras palabras, nuestros comportamientos y actitudes estarían guiados por la satisfacción de necesidades biológicas fundamentales que caracterizan a todos los seres humanos.

Maslow distingue cinco grupos de necesidades que se disponen jerárquicamente según su capacidad para motivar la conducta y las distribuye en dos niveles diferenciados:

**1. Necesidades fisiológicas:** Son necesidades primarias y vitales para la supervivencia del organismo como la comida, la bebida, el alojamiento o el abrigo. Aplicadas al entorno de trabajo estaríamos hablando del sueldo, de la existencia de períodos de descanso, de la temperatura del lugar de trabajo, etc.

**2. Necesidades de seguridad:** Están relacionadas con la búsqueda de una existencia libre de amenazas o peligros en un medio relativamente estable.

Esto incluye no sólo seguridad física, sino también seguridad respecto al sistema o la forma de vida. Su aplicación en la empresa serían, por ejemplo, los planes de pensiones y de jubilación, los seguros, las condiciones de seguridad en el trabajo, etc.

**3. Necesidades sociales:** Implican la necesidad de establecer relaciones con los demás, tener amigos, recibir apoyo y pertenecer a un grupo. Su aplicación en la empresa se manifiesta en la asignación de tareas a grupos y equipos de trabajo, el patrocinio de actividades deportivas, etc.

**4. Necesidades de autoestima:** Incluyen el respeto por uno mismo, el estatus, el reconocimiento y la atención por parte de los demás. Aplicadas al contexto de trabajo estaríamos hablando de la promoción, la concesión de premios, el reconocimiento, el poder, etc.

**5. Necesidades de autorrealización:** Implica el realizar aquello que realmente nos agrada y aquello para lo que estamos capacitados. Su satisfacción en el mundo laboral vendría de la mano de la realización de trabajos creativos, el desarrollo de las propias habilidades o, por ejemplo, el llevar a cabo tareas desafiantes y retadoras.

### **3.3.4. La Teoría de los Dos Factores de Herzberg**



Herzberg propuso dos dimensiones independientes que causan, de manera diferencial, la satisfacción y la insatisfacción laboral.

Así, la presencia de factores motivadores produciría satisfacción y su ausencia indiferencia, mientras que la presencia de factores higiénicos generaría indiferencia y su ausencia, insatisfacción. En palabras del propio autor:

“Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo..., no determinarán por sí mismos satisfacción en el trabajo.

Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción, determinan satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción”. Herzberg Frederick (1959) Pág.

La implicación práctica de este modelo es muy clara. Para incrementar la satisfacción no sería necesario mejorar los factores higiénicos o de contexto, sino mejorar el contenido significativo de los puestos de trabajo y de las tareas.

En otros términos, habría que estimular la motivación de los sujetos incrementando la responsabilidad sobre su propio trabajo, permitiéndoles nuevos desafíos a superar, concediéndoles mayor autonomía y aumentando el interés de las actividades de las que fueran responsables.

En definitiva, se trata del “enriquecimiento” de los puestos a través del rediseño de las características del trabajo y de su contenido para permitir la satisfacción de las necesidades de orden superior.

### **3.3.5. Modelo Tentativo de Factores Determinantes de Satisfacción Laboral**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins, consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral. A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

(Robbins, , S.P. 1998)

#### a) **Satisfacción con el trabajo en sí-mismo del trabajo**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron cinco "dimensiones centrales".

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975)

- *Variedad de habilidades*, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- *Identidad de la tarea*, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- *Significación de la tarea*, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- *Autonomía*, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- *Retroalimentación del puesto mismo*, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

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

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, 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, disminuyendo la satisfacción.

#### **b) Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

#### **c) Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

**d) Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona.

En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

**e) Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores y metas, que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En ésta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

**f) Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos, los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha.

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general, un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

#### **g) Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado

más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

### **3.3.6 FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **3.3.6.1. Factores Intrínsecos:**

Aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

#### **3.3.6.2 Factores Extrínsecos:**

Indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc.

Extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: El salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Teoría de los dos factores de Herzberg Frederick (1959)

La Teoría expone una clara diferenciación entre la finalidad de producir condiciones satisfactorias en el ambiente laboral y de obviar aquellas de carácter insatisfactorio, lo cual expone en la forma siguiente:

Factores higiénicos o extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Estos factores higiénicos, por ser administrados y decididos por la empresa, están fuera de control de las personas. Los principales factores de este tipo son: El sueldo, los beneficios sociales, la supervisión y/o dirección de los supervisores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las relaciones entre la empresa y los individuos que en ella trabajan. Son factores de contorno que circundan al individuo. Factores motivacionales o intrínsecos: Estos factores están bajo el control del individuo pues está relacionado con aquellos que él hace y desempeña. Los factores Intrínsecos involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

De acuerdo con las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados. Por el contrario, cuando los factores extrínsecos son pésimos provocan la insatisfacción de los empleados. (Chiavenato, 2000)

### **3.2.7 Satisfacción Laboral y Edad**

La satisfacción laboral aumente con la edad. La más baja corresponde al personal más joven. La insatisfacción de los jóvenes sea intensificado en el último decenio y por lo visto refleja las expectativas de la nueva generación, pues son mayores que las de la generación, anterior.

Los jóvenes trabajadores de hoy en día desean obtener una relación personal más completa. Cuando se pregunta a los empleados cuántas veces dejan su trabajo y al hacerlo dejan la sensación de haber alcanzado un logro, el porcentaje de los que contestan afirmativamente aumente con la edad. “La edad y la experiencia suelen culminar en mayor competencia, seguridad en sí mismo. Autoestima y más responsabilidades; de esa manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo.” (Schultz, 1991, pg.57)

### **3.2.8 Satisfacción laboral y Sexo**

No es el sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que depende de él. Así, por desgracia todavía se paga menos a la mujer que al hombre en un mismo puesto a aquello tiene menos oportunidades de ascenso. La discriminación contra la mujer está generalizada en el campo de la industria y los negocios.

Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las satisfacciones de las mujeres profesionales se parece más a los de los ejecutivos.



Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo. “En cambio las madres no lo consideran el principal centro de su vida, se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa.” (Schultz, 1991, pg. 57)

## IV METODOLOGÍA

### 4.1. TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación pertenece al área de la Psicología Organizacional, puesto que aborda aspectos que implican técnicas científicas para evaluar, describir, diagnosticar diferentes factores emocionales, sentimientos, actitudes generales o cualquier otro comportamiento relevante que pueda presentarse en esta investigación; Para ésto se aplicaron diferentes cuestionarios y escalas con el propósito de determinar el nivel de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS de la ciudad de Tarija.

El presente trabajo es de tipo **exploratorio**, puesto que no se realizó ninguna investigación respecto a esta temática en instituciones públicas como la U.A.J.M.S, la cual se centra en describir y examinar, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la institución.

Nuestra investigación planteada es de tipo **correlacional**, debido a que los estudios correlacionales miden las variables que se pretende investigar si están o no relacionadas en los mismos sujetos. Después, se analiza la correlación. La presente investigación tiene como propósito medir la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, para ésto utilizaremos como datos de referencia y sujetos de investigación a todos los trabajadores eventuales existentes y no así otro tipo de personal, de la U.A.J.M.S.

La actual investigación es de tipo **teórico**, donde su objetivo principal es de brindar información vinculada al clima organizacional y sus dimensiones como ser (las relaciones interpersonales, valores colectivos, sentido de pertenencia etc.), y la satisfacción laboral con los factores (intrínseco y extrínseco), de todos los trabajadores eventuales, datos que coadyuvarán a comprender la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral.

Para esta investigación el tratamiento de todos los datos se realizó mediante un estudio tanto **cuantitativo** como **cualitativo**. La parte cuantitativa está compuesta por la medición y tratamiento estadístico de las variables, se analizó, se examinaron los datos en forma numérica, con ayuda de los instrumentos utilizados de la estadística mediante la aplicación de cuestionarios que revelaron la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral. También se caracteriza por ser cualitativo, porque los datos numéricos fueron interpretados y analizados, de manera individual dentro de las distintas categorías cualitativas para una mejor comprensión y análisis.

#### **4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población con la que se trabajó en esta investigación estuvo conformada por todos los trabajadores eventuales de la U.A.J.M.S. de la provincia Cercado, de Tarija.

Según la información obtenida de la dirección de Recursos Humanos de la Casa de Estudios Superiores de la U.A.J.M.S. de la ciudad de Tarija el total de los trabajadores eventuales en las gestión 2013 son 180.

Las variables que se tomó en cuenta son:

- a) Hombres y mujeres de manera igual.
- b) Que asistan a su trabajo normalmente.
- c) Que se encuentran en la categoría de eventuales.
- d) Deben estar trabajando en la provincia Cercado.
- e) Con y sin hijos, de manera proporcional sin importar la edad y el estado civil.

En la presente investigación no se realizó ningún tipo de muestreo, porque se trabajó con toda la población, se tomó en cuenta todos los trabajadores (as) eventuales de la U.A.J.M.S.

Se tomó el 100% de la población, debido que se desea trabajar con una muestra representativa lo que permitió obtener resultados confiables.

## CUADRO # 1

### DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

| ÁREA DE TRABAJO                                | VARONES    | MUJERES   | TOTAL      | TOTAL %     |
|------------------------------------------------|------------|-----------|------------|-------------|
| Rectorado                                      | 3          | 1         | 4          | 2 %         |
| Secretaria de Desarrollo Institucional.        | 3          | 4         | 7          | 4%          |
| Secretaria de gestión ADM. y Financiera.       | 60         | 7         | 67         | 37%         |
| Secretaria Académica (Extensión Universitaria) | 4          | 10        | 14         | 8%          |
| Fac. Ciencia Jurídicas y Políticas             | -          | 1         | 1          | 1%          |
| Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. | 2          | 1         | 3          | 2%          |
| Facultad Agrícolas y Forestales.               | 1          | 5         | 6          | 3%          |
| Facultad de Ciencias de la Salud.              | 1          | 9         | 10         | 5%          |
| Decanatura y Apoyo Administrativo Tecnología.  | 2          | 9         | 11         | 6%          |
| Decanatura y Apoyo Administrativo Odontología. | 4          | 8         | 12         | 7%          |
| Secretaria de Educación Continúa.              | 6          | 6         | 12         | 7%          |
| Posgrado.                                      | 5          | 9         | 14         | 8%          |
| Formación Permanente.                          | 8          | 6         | 14         | 8%          |
| Instituto de Idiomas.                          | 1          | 4         | 5          | 2.%         |
| <b>Total</b>                                   | <b>100</b> | <b>80</b> | <b>180</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Recursos Humanos UAJMS

Elaboración: Propia

### **4.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Para la siguiente investigación, se emplearon los siguientes métodos, técnicas e instrumentos:

#### **4.3.1. Métodos**

En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos.

- Método teórico: Son aquellos que se utilizan principalmente en la construcción del marco teórico y en la interpretación de los datos y resultados, no obstante está presente en toda la investigación. El método que se utilizó en esta investigación son: el de análisis-síntesis y la inducción-deducción.
- Método empírico: Son aquellas que se emplean en la recolección de datos permitiendo la intervención, registro, medición, análisis, interpretación y trasformando el proceso de la realidad y apoyando la práctica de la investigación. Entre ellos se encuentran: entrevista, cuestionario, análisis de datos, etc.
- El método estadístico: Que consiste en una serie de pasos para el manejo de los datos en una investigación. Dicho manejo tiene como fin la verificación de los datos numéricos con una parte de la realidad de una o varias frecuencias verticales deducidas de dicha investigación.
- se utilizó en esta investigación para la recolección numérica de los datos, que se obtendrán a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos, para realizar el análisis, evaluarlas y representarlas adecuadamente a través del SSPS Organizacional y presentación de los resultados.

#### **4.3.2. Técnicas**

Las técnicas utilizadas en la presente investigación son básicamente (cuestionarios estructurados, semi-estructurados) que se desarrollaran en base a su orden y reducción invariable.

Cuestionarios.-son instrumentos que permiten la recogida rápida y abundante de información respecto a los temas a investigar. Son presentaciones escritas en las que el sujeto anota sus apreciaciones. Se presentan en forma abierta o cerrada; en el primer caso puede escribirse lo que se quiera, en el segundo caso, quien responde al cuestionario debe ceñirse a las respuestas que se le ofrecen. En esta investigación se utilizaron los cuestionarios cerrados.

#### **4.3.3. Instrumentos**

A continuación se desarrollará de forma precisa y concreta cada uno de los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación.

##### **➤ El nombre del cuestionario. Escala de clima organizacional (EDCO)**

Autores. Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana. Dónde fue creado y estandarizado, en Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

El Objetivo del test. Pretende identificar un parámetro a nivel general, sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Este cuestionario contribuye en la investigación al objetivo específico N° 1 y específico N° 3 respectivamente.

Resumen de los materiales que se emplean. Un cuadernillo con cuarenta preguntas divididas en ocho sub escalas, el procedimiento de aplicación y corrección del test es la siguiente.

La escala se aplica de manera individual o colectiva.

El cuestionario consta de 40 ítems se clasifican en positivos y negativos:

Los ítems positivos (ítems 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38 y 40) se les da un valor de:

- Siempre = 5
- Casi siempre = 4
- Algunas veces = 3
- Muy pocas veces = 2
- Nunca = 1

Los ítems negativos (ítems 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35 y 39) se les da un valor de:

- Siempre = 1
- Casi siempre = 2
- Algunas veces = 3
- Muy pocas veces = 4
- Nunca = 5

Para determinar cada una de las sub-escalas puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma.

Entre el puntaje mínimo y el máximo es posible (5 y 25) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 5 a 11 puntos.
- Promedio: De 12 a 18 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 19 y 25

***Validez y fiabilidad:***

La confiabilidad del cuestionario se hizo con el coeficiente “a” (alfa) de consistencia interna de Cronbach, que arrojó 0.869, que según Hernández Sampieri (2003) es un coeficiente aceptable, un instrumento es confiable si el Alfa es 0.7.

➤ **El nombre del cuestionario. Escala de satisfacción laboral**

Autor. ("Overall Job Satisfaction" de Warr, Cook y Wall)

Objetivo del cuestionario. Evaluar la autopercepción y la satisfacción que el individuo tiene de sí mismo como trabajador.

Este cuestionario contribuye en la investigación al objetivo específico N° 2 y 3 Año de creación del cuestionario y de la versión que se está utilizando. En 1979 cuando fue creado y estandarizado el cuestionario. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales

Resumen de los materiales que se emplean. Esta escala emplea un cuadernillo de 15 preguntas dividida en dos áreas: la satisfacción intrínseca y extrínseca asociada al trabajo.

**Dimensiones:**

- ***Sub-escala de factores intrínsecos:*** Aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- ***Sub-escala de factores extrínsecos:*** Indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Resumen del procedimiento de aplicación y corrección del cuestionario.



Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto aplicado y de ser aplicada colectivamente.

### ***Corrección.***

La puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

### ***Satisfacción laboral general***

- De 15 a 45 = Nivel Bajo
- De 46 a 75 = Nivel Medio
- De 76 a 105 = Nivel Alto

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las sub-escalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

#### ***Factores intrínsecos***

- De 7 a 21 = Nivel Bajo
- De 22 a 35 = Nivel Medio
- De 36 a 49 = Nivel Alto

- De 41 a 56 = Nivel Alto

#### ***Factores extrínsecos***

- De 8 a 24 = Nivel Bajo
- De 25 a 40 = Nivel Medio

***Validez y fiabilidad:***

A continuación se indican algunos datos de las escalas obtenidos por los autores.

***Satisfacción General***

- Media 70,53
- Desviación típica 15,42
- Coeficiente alpha entre 0,85 y 0,88
- Test-retest a 6 meses 0,63

***Satisfacción Intrínseca***

- Media 32,74
- Desviación típica 7,69
- Coeficiente alpha entre 0,79 y 0,85

***Satisfacción Extrínseca***

- Media 38,22
- Desviación típica 7,81
- Coeficiente alpha entre 0,74 y 0,78

**4.4. PROCEDIMIENTO**

A continuación se describen de manera detallada las distintas fases o pasos que se siguieron para su ejecución de la presente investigación.

1. Como primer paso se realizó la revisión bibliográfica y el contacto con la institución y sujetos que estuvieron vinculados a la presente investigación. Se revisó información pertinente sobre el clima organizacional y satisfacción laboral, que esté relacionada con la psicología clínica. También se revisaron investigaciones internacionales, nacionales y locales para conocer dichos resultados.

2. De la misma forma se entró en contacto con la Dirección de Recursos Humanos de la casa de estudios superiores de la U.A.J.M.S. de la ciudad de Tarija para, obtener datos acerca de los trabajadores eventuales de dicha institución.
3. Selección de los instrumentos. Para la presente investigación se seleccionaron dos instrumentos: la del clima organizacional de EDCO y la escala de satisfacción laboral, los cuales responderán de manera adecuada a los objetivos propuestos.
4. La recolección de información. Los instrumentos se aplicaron en el siguiente orden: La Escala de Satisfacción Laboral, La Escala del Clima Organizacional. La persona que se encargó de aplicar los instrumentos fue el investigador. Se visitó a cada una de las personas en su lugar de trabajo adaptándose al tiempo libre que disponían.
5. Procesamiento de datos. Los cuestionarios aplicados fueron corregidos y tabulados de manera individual, y para cada objetivo planteado se elaboró un cuadro descriptivo.
6. Análisis e interpretación. Se realizó el análisis e interpretación de cada uno de los cuadros, dando así interpretación y respuesta a cada objetivo específico planteado.
7. Redacción del informe final. Y por último se realizó un informe final obtenido de todos los datos revisados y analizados.

## **V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el actual capítulo se muestran los resultados de los datos obtenidos mediante la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados, de esta misma forma se pudo dar respuesta tanto al objetivo general como a cada uno de los específicos, a través de cuadros donde se muestran los datos estadísticos más significativos como son las frecuencias y los porcentajes.

De tal forma que los resultados de los instrumentos puedan dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en esta investigación y en la misma secuencia que se detallan en el diseño teórico.

Finalmente se procedió al análisis de las hipótesis para poder confirmar o rechazar las mismas según los resultados alcanzados. También se interpretan los resultados más sobresalientes y se hace una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y una interpretación psicológica de cada uno de los datos obtenidos.

### **5.1. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1:**

**Caracterizar el nivel del clima organizacional de los trabajadores eventuales de la UAJMS**

Para caracterizar el clima organizacional de los trabajadores eventuales se ha utilizado la Escala de Clima Organizacional (EDCO) el cual está conformado en un total de 40 preguntas y está dividida en 8 dimensiones y cada dimensión consta de 5 preguntas y se desarrolla de manera secuencial.

En el Cuadro N° 2 se presentan los niveles del clima organizacional que considera la puntuación general de cada trabajador encuestado, los cuales responden a este objetivo específico.

## CUADRO # 2

### NIVEL GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

| CLIMA ORGANIZACIONAL |            |             |
|----------------------|------------|-------------|
| NIVELES              | F          | %           |
| Bajo:40 a 93         | 4          | 2%          |
| Medio: 94 a 147      | 139        | 77%         |
| Alto: 148 a 200      | 37         | 21%         |
| <b>Total</b>         | <b>180</b> | <b>100%</b> |

Fuente: E D C O

Elaboración: Propia

El clima organizacional hace referencia a las características que describen a una institución y que la distinguen de otras; Son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización y describe las siguientes dimensiones: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Retribución, Sentido de pertenencia, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, etc.

De acuerdo a los datos obtenidos en el presente cuadro se puede percibir que el 77% de los trabajadores puntuaron en un nivel medio, seguido del 21% que indica un nivel alto, afirmando que los trabajadores eventuales de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de la ciudad de Tarija, donde perciben algunas veces un ambiente donde hay situaciones que no respetan la opinión de los trabajadores, existe situaciones donde no se sienten aceptados por su grupo de trabajo, donde las normas establecidas como políticas, sociales y beneficios de la institución no son claras ni aceptadas en su totalidad.

Corroborando lo mencionado, surgen respuestas extraídas del cuestionario en el que refieren, que la institución no les brinda estabilidad laboral, que algunas veces se despiden al personal sin tomar en cuenta sus opiniones, el tiempo de trabajo y su desempeño laboral. Los trabajadores encuestados indicaron que les es indiferente pertenecer a la institución, y cuando tienen que trabajar horas extras aceptan sólo

cuando hay un reconocimiento extra, indicando que probablemente serían felices en otra institución, porque hay momentos en los que no perciben cooperación ni reconocimiento de los jefes; en algunas ocasiones se crean una ambiente de desconfianza en el grupo de trabajo, las órdenes dadas por estos son injustas, donde las opiniones de los trabajadores no son tomadas en cuenta por los superiores inmediatos: Esta información es extraída de la escala del clima organizacional de las preguntas 14,18,19,20,27 y 29 examinada a los trabajadores eventuales de la universidad.(ver Anexos # 2).Muchas veces, el hecho de mantener un puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener buenas relaciones, que permitan desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral, recordando que los derechos terminan cuando comienza de los demás.

### CUADRO # 3

#### NIVEL DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGAZACIONAL

| CLIMA ORGANIZACIONAL       |      |     |       |     |      |     |       |      |
|----------------------------|------|-----|-------|-----|------|-----|-------|------|
| DIMENSIONES                | Bajo |     | Medio |     | Alto |     | Total |      |
|                            | F    | %   | F     | %   | F    | %   | F     | %    |
| Relaciones Interpersonales | 72   | 4%  | 105   | 58% | 3    | 2%  | 180   | 100% |
| Estilo de Dirección        | 50   | 27% | 111   | 62% | 19   | 11% | 180   | 100% |
| Retribución                | 22   | 12% | 138   | 77% | 20   | 11% | 180   | 100% |
| Sentido de Pertenencia     | 63   | 34% | 108   | 60% | 9    | 6%  | 180   | 100% |
| Disponibilidad de Recursos | 64   | 35% | 111   | 62% | 5    | 3%  | 180   | 100% |
| Estabilidad                | 41   | 24% | 125   | 68% | 14   | 8%  | 180   | 100% |
| Claridad y Coherencia      | 44   | 24% | 123   | 67% | 13   | 9%  | 180   | 100% |
| Valores Colectivos         | 47   | 26% | 118   | 67% | 15   | 7%  | 180   | 100% |

Fuente: E D C O

Elaboración: Propia

Las relaciones interpersonales hace referencia al grado en que los empleados se ayudan entre si y si sus relaciones son respetuosas y consideradas. De acuerdo a los resultados se manifiesta que el porcentaje más alto se encuentra en el nivel medio con un 58%, seguido con un 4% en el nivel bajo lo que indica que en la institución suele existir un ambiente donde hay situaciones en las que no se respeta la opinión de los trabajadores, y ocasiones en el que no se sienten aceptados por su grupo de trabajo.

El estilo de dirección se refiere al nivel en que los jefes apoyan estimulan dan participación a sus trabajadores. De acuerdo a los resultados, se puede evidenciar que un 62% de la muestra se encuentra en un nivel medio y un 27% en un nivel bajo, indicando que algunas veces sus jefes crean una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo, las órdenes dadas por éstos son injustas.

La retribución, hace referencia al grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo: Un 77% se encuentra en un nivel medio y un 12% se ubican en un nivel bajo, los cuales hacen referencia a las reglas establecidas tanto políticas como sociales, servicios de salud y otros beneficios de la institución pues no son claras ni aceptadas en su totalidad.

El sentido de pertenencia donde el 60% se encuentran en un nivel medio y un 34% en un nivel bajo, indicando que el grado de orgullo derivado de la vinculación a la institución, sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos se encuentran en un nivel promedio.

En disponibilidad de recursos refleja el grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo, el 62% se encuentra en un nivel medio y un 35% en un nivel bajo, indicando que los ambientes, la información y el material de trabajo, no siempre es el adecuado para las necesidades que requiere el trabajador, llegando a influir en su desempeño de su cargo.

La estabilidad es el grado en que los empleados ven claras posibilidades de pertenencia, el 68% puntúan en un nivel medio, indicando que la institución no les brinda estabilidad laboral pues algunas veces se despide al personal sin tomar en cuenta su desempeño laboral. Asimismo, un 24% se encuentra en un nivel bajo indicando que la institución despide al personal sin criterios justos, que su permanencia en el cargo muchas veces no depende de su desempeño.

En cuanto a la claridad y coherencia de la dirección de la institución se puede indicar que un 67% se encuentra en un nivel medio y el 24% en un nivel bajo, indicando que la mayoría de los encuestados desconocen los objetivos de la institución.

Por último, en valores colectivos, el 67% puntuó en un nivel medio y el 26% se encuentra en nivel bajo; demostrando que no existe una buena conexión con las demás dependencias de la institución que algunas veces cuando necesitan información no reciben la colaboración adecuada, que en ocasiones no perciben cooperación y reconocimiento de las demás.

#### CUADRO # 4

##### NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN AL SEXO

| NIVELES      | SEXO     |      |           |      |
|--------------|----------|------|-----------|------|
|              | Femenino |      | Masculino |      |
|              | F        | %    | F         | %    |
| <b>Bajo</b>  | 3        | 4%   | 1         | 1%   |
| <b>Medio</b> | 62       | 78%  | 77        | 77%  |
| <b>Alto</b>  | 15       | 19%  | 22        | 22%  |
| <b>Total</b> | 80       | 100% | 100       | 100% |

Fuente: E D C O

Elaboración: Propia

En relación al género de los trabajadores encuestados, las diferencias observadas en las valoraciones la mayoría de los encuestados se encuentran en un mismo nivel medio



tanto hombres y mujeres, donde las mujeres puntúan un 78% y los hombres con un 77%. Estos resultados indican que no existe diferencia significativa entre ambos géneros en los trabajadoras eventuales de la UAJMS, donde perciben un nivel medio en relación al clima organizacional dentro de la institución. Se puede inferir que, la percepción del clima organizacional es muy similar para ambos géneros.

Ante esta gran variedad de facetas, Herzberg señala que existen factores de motivación. Las mujeres manifiestan un mayor grado de satisfacción en todos los ítems exceptuando la oportunidad para promocionar (factor interno) y el horario de trabajo (factor externo). Esto se puede deber a la dificultad que tienen las mujeres para conciliar la vida laboral y la familiar y puede ser más satisfactorio un tipo de horario más flexible para adecuarse a ambas facetas. Herzberg Frederick (1959)

Al tener que realizar más tareas que los hombres, es más difícil acceder a las promociones, pues si es por concurso-oposición, ellas tienen menos tiempo para dedicarlo a la preparación.

## CUADRO # 5

### NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN A LA EDAD

| NIVELES | EDADES    |            |           |            |           |            |           |            |          |            |
|---------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|----------|------------|
|         | 19 a 27   |            | 28 a 36   |            | 37 a 44   |            | 45 a 53   |            | 54 a 62  |            |
|         | F         | %          | F         | %          | F         | %          | F         | %          | F        | %          |
| Bajo    | 5         | 12%        | 1         | 2%         | 3         | 7%         | 1         | 3%         | 0        | 0%         |
| Medio   | <b>23</b> | <b>53%</b> | <b>38</b> | <b>63%</b> | 19        | 43%        | 11        | 36%        | <b>1</b> | <b>50%</b> |
| Alto    | 15        | 35%        | 21        | 35%        | <b>22</b> | <b>50%</b> | <b>19</b> | <b>61%</b> | <b>1</b> | <b>50%</b> |
| Total   | 43        | 100%       | 60        | 100%       | 44        | 100%       | 31        | 100%       | 2        | 100%       |

Fuente: E D C O

Elaboración: Propia

Según los resultados obtenidos del cuadro # 5 se puede afirmar que un 63% entre las edades de 28 a 36 años se encuentran en un nivel medio, otros perciben un nivel alto

del clima organizacional con el 61% en las edades de 45% a 53% años y por último en un nivel medio con un 53% en las edades de 19 a 27 años.

Cabe mencionar que quienes tienen una mejor percepción del clima organizacional son los trabajadores que se encuentren entre las edades de 37-44 y 45-53 años. Son ellos quienes perciben una buena relación entre compañeros, se sienten parte de la institución. Y asimismo están lúcidos, física-psicológicamente y seguros en sus puestos de trabajo, permitiéndoles dar el mejor rendimiento de si mismo a la institución.

En un análisis más pormenorizado, atendiendo a la edad de los trabajadores de la universidad se introducen diferencias en la satisfacción expresada por los entrevistados como se observa en la Tabla # 5 y aunque por diferencias reducidas, se puede inferir que a mayor edad, mayor será la satisfacción laboral en el trabajador eventual.

Esto coincide con los datos de Ramírez donde concluye que a medida que aumenta la edad más motivados están para implicarse en los trabajos que desarrollan, valorando en mayor medida los factores internos de la relación laboral. Al igual que los datos encontrados por Lucas Marín (1981) donde la relación entre edad y satisfacción es positiva a partir de intervalos de 31-40 años, alcanzando el máximo de satisfacción en el intervalo previo a la jubilación. Robina Ramírez Rafael (2002).

## **5.2. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2:**

**Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la U A J M S.**

Los resultados que se mostrarán en el siguiente cuadro, se obtuvieron de la aplicación de la Escala de Satisfacción Laboral, con el fin de identificar el nivel de la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la U.A.J.M.S. de la ciudad de Tarija, dando así respuesta al segundo objetivo específico.

### **CUADRO # 6**

## NIVEL GENERAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

| SATISFACCIÓN LABORAL |            |             |
|----------------------|------------|-------------|
| NIVELES              | F          | %           |
| Bajo: 15 a 45        | 10         | 6%          |
| Medio: 45 a 75       | 92         | 51%         |
| Alto: 76 a 105       | 78         | 43%         |
| <b>Total</b>         | <b>180</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

La Satisfacción Laboral es, un conjunto de emociones, sentimientos y actitudes generales favorables o desfavorables de la percepción subjetiva, de las experiencias laborales del sujeto hacia su trabajo.

En el presente cuadro se puede observar que el 51% de los sujetos se establecen en un nivel medio, lo cual hace referencia que los evaluados no están ni satisfechos ni insatisfechos con la libertad que se les da para elegir su propio método de trabajo sin alterar las reglas establecidas por la institución, con el reconocimiento que obtiene por el trabajo bien realizado.

También indican estar moderadamente satisfechos, con las posibilidades de promoción, con la atención que se les presta a sus distintas sugerencias, el horario, la remuneración y las condiciones físicas, ambientales de su trabajo.

También un 43% de la población se encuentra en un nivel alto indicando estar satisfechos del cargo que desempeñan, con la responsabilidad que se les asigna, con el horario, condiciones físicas del trabajo, el buen clima de relación de los trabajadores y con la institución. La satisfacción laboral involucra condiciones físicas del trabajo, la relación entre trabajadores, salario, horarios de trabajo, estabilidad laboral, las

necesidades de autorrealización, y la mayor responsabilidad que tenga el sujeto en su fuente de trabajo.

Tradicionalmente, en nuestro medio, los sujetos realizan una tarea o un trabajo laboral con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, dejando en el olvido los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierde el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "insatisfacción" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico.

Chiavenato (2005) plantea que: “las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.” Debido a que los sujetos realizan un trabajo sin motivación, muchas veces los resultados son negativos tanto para el empleado como para el empleador, por ejemplo puede llegar a generar ausentismo, Flores (2000) señala que: “la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo”.

En general, los factores de la satisfacción más mencionadas tienen que ver con la satisfacción con el contenido del trabajo (interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje o la dificultad), que ellas producen con el salario, con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa, es decir que al encontrarse , en niveles entre medio y alto significa que los trabajadores tienen buenas condiciones tanto intrínsecos como extrínsecos

## CUADRO # 7

### NIVEL DE LOS FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

| SATISFACCION LABORAL |      |     |       |     |      |     |       |      |
|----------------------|------|-----|-------|-----|------|-----|-------|------|
| FACTORES             | Bajo |     | Medio |     | Alto |     | Total |      |
|                      | F    | %   | F     | %   | F    | %   | F     | %    |
| Intrínsecos          | 25   | 14% | 80    | 44% | 75   | 42% | 180   | 100% |
| Extrínsecos          | 17   | 10% | 90    | 50% | 73   | 40% | 180   | 100% |

Fuente: Satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

Este cuadro aborda los factores de la satisfacción laboral (factores extrínsecos e intrínsecos).

El factor intrínseco aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea. En cuanto a este factor, el 44% se establece en un nivel medio, lo cual hace referencia que los evaluados no están ni satisfechos ni insatisfechos con la libertad que se les da para elegir su propio método de trabajo, sin alterar las reglas establecidas por la institución. El 42% se encuentra en un nivel alto, indicando estar satisfechos del cargo que desempeña, con la responsabilidad que se les asigna.

El factor extrínseco indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo, el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo. En este factor el 50% de los trabajadores han puntuado en un nivel medio, lo que implica que los sujetos no están del todo satisfechos con la organización, el horario la remuneración y las condiciones físicas ambientales y un 40% en un nivel alto demostrando que están satisfechos con el horario, condiciones físicas del trabajo el buen clima de relación entre los trabajadores y con la institución.

Ante esta gran variedad de facetas, Herzberg señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Los factores extrínsecos del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad.

### CUADRO # 8

#### NIVEL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN RELACIÓN AL SEXO

| NIVELES      | SEXO     |      |           |      |
|--------------|----------|------|-----------|------|
|              | Femenino |      | Masculino |      |
|              | F        | %    | F         | %    |
| <b>Bajo</b>  | 4        | 5%   | 6         | 6%   |
| <b>Medio</b> | 47       | 59%  | 45        | 45%  |
| <b>Alto</b>  | 29       | 36%  | 49        | 49%  |
| <b>Total</b> | 80       | 100% | 100       | 100% |

Fuente: Satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

Los resultados del Cuadro # 8 muestran que la mayor parte de los trabajadores del sexo femenino el 59% puntuó en el nivel medio y en el sexo masculino el 49 % puntuó en un nivel alto.

Estos resultados muestran que las mujeres perciben una satisfacción laboral moderada; que la emociones, sentimientos percibidos por éstos son de un nivel intermedio, a diferencia de los hombres que perciben una satisfacción laboral un nivel alto, señalando que encuentran satisfechos con los puestos de trabajo y el ambiente que les rodea. Esta diferencia puede deberse a que los hombres lo que les da satisfacción es la remuneración por su trabajo realizado, en cambio la mujer se centra en sí se siente

segura o si está a gusto con la tarea que realiza aspectos que los hombres dejan a un lado.

Asimismo, puede ser debido a la dificultad que tienen las mujeres para conciliar la vida laboral y la familiar y puede ser más satisfactorio un tipo de horario más flexible para poder adecuarse a ambas facetas; Al igual que al tener que realizar más tareas que los hombres, es más difícil poder promocionar, pues si es por concurso-oposición o por oposición, tienen menos tiempo para dedicarlo a la preparación de la oposición

Estos datos coinciden con los estudios de Quin, Stances y McColloug (1974) quienes señalan que “las mujeres valoran más que los hombres los factores de comodidad en el trabajo: Número de horas, distribución de la jornada, lugar de trabajo, residencia, etc. todos ellos orientados a buscar la conciliación entre trabajo y familia”.

Numerosas investigaciones apoyan la existencia de discriminación negativa contra la mujer en el mercado laboral, que se traduce en segregación ocupacional, menor nivel salarial y de oportunidades de promoción, comportamiento de acoso en el trabajo, mayores tasas de despido, etc.

También cuando se analizan indicadores generales de bienestar subjetivo, las mujeres muestran una peor situación que los hombres esto lo afirma Clark ¿Cómo puede explicarse este paradójico resultado?. En la psicología se han investigado muchas hipótesis, basadas en la presencia de diferenciales por género en las características personales o de los trabajos, en los “gustos” o valores laborales, en las tasas de participación o en la expectativas laborales (Clark, 1997; Sloane y Williams, 2000). Igualmente Long (2005) consideran que estas diferencias pueden deberse a las distintas expectativas que desarrollan hombres y mujeres en relación con su carrera profesional.

(Clark y Oswald, 1994). Pg. 57-81

Algunos autores concluyen, con fundamento en evidencia indirecta, que el diferencial en satisfacción se debe a que las mujeres trabajadoras, en general, esperan menos de sus trabajos que los hombres.

Otros investigadores han puesto mayor énfasis en que esas discrepancias en satisfacción son el resultado de los distintos esquemas valorativos respecto a las características de los empleos Groot y Maasen. Estas investigaciones señalan que las mujeres valoran más las relaciones personales, mientras que los hombres lo hacen con la carrera profesional y el factor económico. Groot, W. Y Maassen van den Brink, H. (1998). 10-98

## CUADRO # 9

### NIVEL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN RELACIÓN A LA EDAD

| NIVELES      | EDADES  |      |         |      |         |      |         |      |         |      |
|--------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
|              | 19 a 27 |      | 28 a 36 |      | 37 a 44 |      | 45 a 53 |      | 54 a 62 |      |
|              | F       | %    | F       | %    | F       | %    | F       | %    | F       | %    |
| <b>Bajo</b>  | 5       | 12%  | 1       | 2%   | 3       | 7%   | 1       | 3%   | 0       | 0%   |
| <b>Medio</b> | 23      | 53%  | 38      | 63%  | 19      | 43%  | 11      | 36%  | 1       | 50%  |
| <b>Alto</b>  | 15      | 35%  | 21      | 35%  | 22      | 50%  | 19      | 61%  | 1       | 50%  |
| <b>Total</b> | 43      | 100% | 60      | 100% | 44      | 100% | 31      | 100% | 2       | 100% |

Fuente: Satisfacción Laboral

Elaboración: Propia

En este cuadro, se presenta la satisfacción laboral relacionado con edad; se puede observar en un nivel medio el 63% de los encuestados comprendidos entre 28 a 36 años de edad, en un nivel alto un 61% de los trabajadores que oscilan entre las edades de 45 a 53 años de edad y de la misma manera, los encuestados que se encuentran entre las edades 19 a 27 años están en el nivel medio con el 53%.

Estos resultados indican que en el nivel alto de la satisfacción laboral se encuentra el mayor porcentaje entre las edades por arriba de la intermedia dando a entender que a mayor edad, mayor es la satisfacción laboral.

Estos datos coinciden con lo que dice Schultz, 1991 que “La satisfacción laboral aumente con la edad, la edad y la experiencia suelen culminar en mayor competencia,



seguridad en sí mismo, autoestima y más responsabilidades”; de esa manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo.

De igual manera, en el nivel medio se observa un porcentaje apreciable entre las edades que se encuentra por debajo de la edad intermedia, los jóvenes trabajadores de hoy en día desean obtener una relación personal más completa.

Es por eso que están en constante lucha de la busca de una mejor satisfacción laboral, buscando más logros más experiencia y por el poco tiempo dentro del área laboral no perciben satisfacción en sus fuentes de trabajo, es por eso que mientras más tiempo y experiencia para conseguir sus logros, mayor será la satisfacción laboral.

La edad es, un factor importante para la satisfacción laboral es por eso que a mayor edad, mayor será la satisfacción laboral como lo demuestran los resultados que en las edades donde se ve un nivel más alto de satisfacción son entre 28 a 53 años de edad aproximadamente, siendo una etapa donde las personas se encuentran por lo general en un buen estado de salud física.

### **5.3. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3:**

**Relacionar el clima organizacional y los niveles de la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS.**

En este objetivo se ha utilizado el cuestionario del clima organizacional (EDCO) y el cuestionario de satisfacción laboral para realizar la relación, donde se hace el cruce de variables, tanto del clima organizacional y la satisfacción laboral.

## CUADRO # 10

### RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS NIVELES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

| Satisfacción laboral<br>Clima organizacional | Bajo |     | Medio |     | Alto |     | Total |      |
|----------------------------------------------|------|-----|-------|-----|------|-----|-------|------|
|                                              | F    | %   | F     | %   | F    | %   | F     | %    |
| <b>Bajo</b>                                  | 2    | 50% | 2     | 50% | 0    | 0%  | 4     | 100% |
| <b>Medio</b>                                 | 7    | 5%  | 72    | 52% | 60   | 43% | 139   | 100% |
| <b>Alto</b>                                  | 1    | 2%  | 18    | 49% | 18   | 49% | 37    | 100% |

Fuente: EDCO y S L

Elaboración: Propia

Como se puede observar en el Cuadro N° 10 en el cual se hace el cruce de variables del clima organizacional y la satisfacción laboral se puede inferir que en los trabajadores eventuales de la U A J M S de la ciudad de Tarija, se observa que existe un nivel medio en clima organizacional y de igual manera un nivel medio en satisfacción laboral, lo que da a entender que sí existe una relación, el clima organizacional está relacionado con la satisfacción laboral de los integrantes de la institución.

Es decir, un individuo puede conservar un clima organizacional regular y sin tomar conciencia de que al mismo tiempo contribuye a mantener una satisfacción laboral regular. Así mismo, si se llega a un buen clima organizacional la satisfacción laboral también será buena.

Si la institución brinda apoyo, da la información adecuada y equipos para la realización de su trabajo, metas y programas claros para el futuro de la institución, estabilidad laboral, una buena remuneración y beneficios derivados del trabajo y el trabajador

mantiene una buena relación interpersonal, cooperación responsabilidad y respeto entre integrantes, llegando a un buen clima organizacional; la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales será positiva, lo que ayuda a una mejor organización, un mejor desarrollo del trabajo, obteniendo mayores beneficios para la institución y para sus trabajadores. Asimismo, brindará una mejor atención a sus consumidores y población en general.

Se puede deducir que existe un alto nivel de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales. Según los datos recogidos, los sujetos que puntuaron en un nivel medio en el clima organizacional también puntuaron un nivel medio en satisfacción laboral, el cual significa que cuando se incrementa el clima organizacional también se incrementa la satisfacción laboral.

Con los resultados obtenidos y la discusión que se hace de los mismos, se visualiza que probablemente haya una deficiencia en cuanto la percepción y a las relaciones humanas, en el que habría que considerar al trabajador como un ente social, con una carga de sentimientos y perspectivas amplias, que lo inducen a un mejor desempeño en la organización, en la cual las formas de liderazgo de las autoridades podrían influir de manera positiva o negativa.

También, se puede considerar una teoría, fundamental en este estudio, es la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, donde existen necesidades básicas que deben ser cubiertas, antes que cualquier otra.

En conclusión a mayor clima organizacional mayor nivel de satisfacción laboral es decir que la institución fomenta el clima organizacional por lo que se incrementa la satisfacción laboral y por ende obtiene un mejor rendimiento de sus trabajadores, esta aseveración es extraída del cuadro # 10 donde ambas variables se encuentran en un mismo nivel y con un mismo puntaje, por lo cual son dependientes entre sí.

#### **CUADRO # 11**

## RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL C.O. Y LA S. L.

| DIMENSION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL |       | SATISFACCIÓN LABORAL |     |           |            |           |            |       |      |
|------------------------------------|-------|----------------------|-----|-----------|------------|-----------|------------|-------|------|
|                                    |       | Bajo                 |     | Medio     |            | Alto      |            | Total |      |
|                                    |       | F                    | %   | F         | %          | F         | %          | f     | %    |
| Relaciones Interpersonales         | Bajo  | 3                    | 2%  | 32        | 18%        | 37        | 20%        | 72    | 40%  |
|                                    | Medio | 6                    | 3%  | <b>58</b> | <b>32%</b> | 41        | 23%        | 105   | 58%  |
|                                    | Alto  | 1                    | 1%  | 2         | 1%         | 0         | 0%         | 3     | 2%   |
| Total                              |       | 10                   | 6%  | 92        | 51%        | 78        | 43%        | 180   | 100% |
| Estilo de Dirección                | Bajo  | 2                    | 2%  | 25        | 13%        | 23        | 12%        | 50    | 27%  |
|                                    | Medio | 4                    | 2 % | <b>55</b> | <b>31%</b> | 52        | 29%        | 111   | 62%  |
|                                    | Alto  | 4                    | 2%  | 12        | 7%         | 3         | 2%         | 19    | 11%  |
| Total                              |       | 10                   | 6%  | 92        | 51%        | 78        | 43%        | 180   | 100% |
| Retribución                        | Bajo  | 1                    | 1%  | 13        | 7%         | 8         | 4%         | 22    | 12%  |
|                                    | Medio | 4                    | 2%  | 66        | 37%        | <b>68</b> | <b>38%</b> | 138   | 77%  |
|                                    | Alto  | 5                    | 3%  | 13        | 7%         | 2         | 1%         | 20    | 11%  |
| Total                              |       | 10                   | 6%  | 92        | 51%        | 78        | 43%        | 180   | 100% |
| Sentido de Pertenencia             | Bajo  | 4                    | 2%  | 35        | 20%        | 24        | 13%        | 63    | 34%  |
|                                    | Medio | 5                    | 3%  | 51        | 28%        | <b>52</b> | <b>29%</b> | 108   | 60%  |
|                                    | Alto  | 1                    | 1%  | 6         | 3%         | 2         | 2%         | 9     | 6%   |
| Total                              |       | 10                   | 6%  | 92        | 51%        | 78        | 43%        | 180   | 100% |
| Disponibilidad de Recursos         | Bajo  | 1                    | 1%  | 33        | 18%        | 30        | 16%        | 64    | 35%  |
|                                    | Medio | 9                    | 5%  | <b>59</b> | <b>33%</b> | 43        | 24%        | 111   | 62%  |
|                                    | Alto  | 0                    | 0%  | 0         | 0%         | 5         | 3%         | 5     | 3.%  |
| Total                              |       | 10                   | 6%  | 92        | 51%        | 78        | 43%        | 180   | 100% |
| Estabilidad                        | Bajo  | 2                    | 2%  | 18        | 10%        | 21        | 12%        | 41    | 24%  |
|                                    | Medio | 4                    | 2%  | <b>64</b> | <b>35%</b> | 57        | 31%        | 125   | 68%  |
|                                    | Alto  | 4                    | 2%  | 10        | 6%         | 0         | 0%         | 14    | 8%   |
| Total                              |       | 10                   | 6%  | 92        | 51%        | 78        | 41%        | 180   | 100% |
| Claridad y Coherencia              | Bajo  | 1                    | 1%  | 20        | 11%        | 23        | 12%        | 44    | 24%  |
|                                    | Medio | 7                    | 3%  | <b>63</b> | <b>35%</b> | 53        | 29%        | 123   | 67%  |
|                                    | Alto  | 2                    | 2%  | 9         | 5%         | 2         | 2%         | 13    | 9%   |
| Total                              |       | 10                   | 6%  | 92        | 51%        | 78        | 43%        | 180   | 100% |
| Valores Colectivos                 | Bajo  | 1                    | 1%  | 28        | 16%        | 18        | 10%        | 47    | 26%  |
|                                    | Medio | 2                    | 2%  | 56        | 31%        | <b>60</b> | <b>33%</b> | 118   | 67%  |
|                                    | Alto  | 7                    | 3%  | 8         | 4%         | 0         | 0%         | 15    | 7%   |
| Total                              |       | 10                   | 6%  | 92        | 51%        | 78        | 43%        | 180   | 100% |

Fuente: E D C O y S L

Elaboración: Propia

Como se observa en el Cuadro # 11 la relación de las relaciones interpersonales con la satisfacción laboral se encuentra en un nivel medio con un 32% indicando que ambas variables son dependientes, es decir que se relación una con la otra, significa si una se incrementa, en la otra sucederá lo mismo.

Un 31% indica que existe un nivel medio de relación, entre estilo de dirección y satisfacción laboral, dando a entender qué algunas veces existe una relación de influencia.

Se observa que no existe relación entre retribución y la satisfacción laboral debido a que la mayoría de los sujetos puntuaron en un nivel medio en retribución y un nivel alto en la satisfacción laboral, ambas con un 38%, indicando que no existe correlación entre ellas.

Los resultados de sentido de pertenencia y la satisfacción laboral son de un 29% ubicado en un nivel alto en la satisfacción laboral y un nivel medio en sentido de pertenencia, demostrando que no existe relación porque no es suficiente tener un sentido de pertenencia, para tener una buena satisfacción laboral, o sea que siempre que se tenga un buen sentido de pertenencia se tendrá una buena satisfacción laboral.

Basándonos en los resultados de la disponibilidad de recursos y la satisfacción laboral, se observa que existe una relación porque ambas puntuaron en mismo nivel medio con un 33%, lo que refleja reciprocidad.

Un 35% de los sujetos puntuaron en un nivel medio, tanto en estabilidad como en satisfacción laboral demostrando que tienen relación, es decir que la una depende de la otra.

La relación de la disponibilidad de recursos y la satisfacción laboral es de un 35% ubicado en un mismo nivel medio, lo cual permite inferir que ambas variables son indispensables entre sí.

En estabilidad se puede decir que existe relación entre ambas variables, debido a que ambas puntuaron en un nivel medio con un 35% en estabilidad y en la satisfacción laboral.

Un 35% de los sujetos puntuaron en un nivel medio en claridad y coherencia y en satisfacción laboral, indicando que existe relación entre ambas.

Llegando a la última dimensión, se puede observar que un 34% de los encuestados se encuentran en un nivel medio en valores colectivos y en un nivel alto en la satisfacción laboral, mostrando que no existe relación entre estas dos variables.

Tomando en cuenta a Castro, (2004) quien menciona que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores que están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y otros.). Aspectos que influyen en la satisfacción laboral ya que según Muchinsky (2000,) es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”.

Estos resultados permiten entender, que mientras más alto sea el nivel de las dimensiones del clima organizacional, más alto será el nivel de la satisfacción laboral.

#### 5.4. PRUEBA ESTADÍSTICA DE REGRESIÓN LINEAL Y NIVEL DE RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación, se presenta la prueba estadística de regresión lineal y relación entre las dos variables.

| Clima Organizacional (x) | Satisfacción laboral (y) | x y           | y <sup>2</sup> | x <sup>2</sup> |
|--------------------------|--------------------------|---------------|----------------|----------------|
| 4                        | 10                       | 40            | 16             | 100            |
| 139                      | 92                       | 12.788        | 19.321         | 8.464          |
| 37                       | 78                       | 2.886         | 1.369          | 14.648         |
| <b>180</b>               | <b>180</b>               | <b>15.714</b> | <b>20.706</b>  | <b>14.648</b>  |

$$S_{xy} = \Sigma xy - \frac{1}{n}(\Sigma x)(\Sigma y)$$

$$S_{xy} = 15,714 - \frac{1}{3}(180)(180) = 15.714 - 10.800 = 4.914$$

$$S_{xx} = \Sigma x^2 - \frac{1}{n}(\Sigma x)^2 =$$

$$S_{xx} = 20.706 - \frac{1}{3}(180)^2 = 20.706 - 10.800 = 9.906$$

$$S_{yy} = \Sigma y^2 - \frac{1}{n}(\Sigma y)^2 =$$

$$S_{yy} = 14.648 - \frac{1}{n3}(\Sigma 180)^2 = 14.648 - 10.800 = 3.848$$

$$b = \frac{S_{xy}}{S_{xx}} = \frac{4.914}{9.906} = 0,496$$

$$a = \frac{\sum y - b(\sum x)}{n}$$

$$a = \frac{180 - 0,496(180)}{3} = \frac{180 - 89,28}{3} = 30,24$$

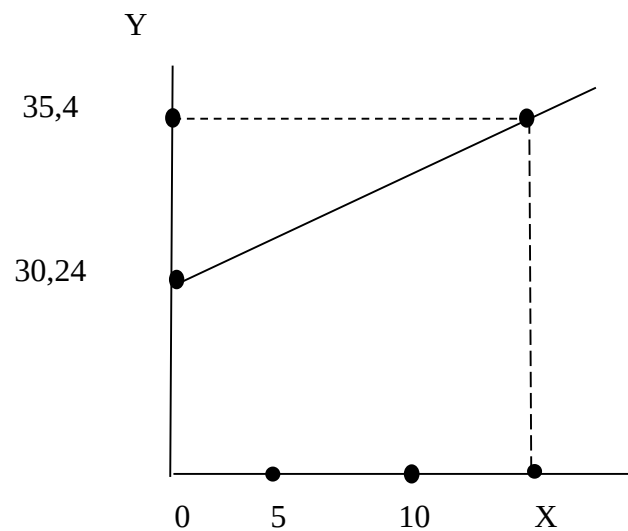
### **Ecuación de regresión lineal**

$$y = a + b x$$

$$y = 30,24 + 0,49x$$

$$x = 0 ; y = 30,24$$

$$x = 10 ; y = 35,4$$



La recreación lineal presentada a partir de la ecuación lineal, estableciendo la relación que permite predecir establecer o estimar la satisfacción laboral a partir del



conocimiento del clima organizacional, donde a medida que se incrementan los valores del clima organizacional, se incrementa también la satisfacción laboral, tal como se visualiza en la tendencia de la gráfica anterior.

### **Coefficiente de correlación lineal**

$$r = \frac{S_{xy}}{\sqrt{(S_{xx})(S_{yy})}} =$$

$$r = \frac{4.914}{\sqrt{(9.906)(3.848)}} = \frac{4.914}{\sqrt{38.118.288}} = \frac{4.914}{6.174,00}$$

$$r = 0,796 \simeq 0,80$$

El coeficiente de correlación lineal mide la fuerza de relación o correspondencia entre dos variables. En este caso de las variables Clima organizacional y Satisfacción Laboral, existe un grado de relación entre Clima organizacional y Satisfacción Laboral ya que su coeficiente es de 0,796 o un 0,80 aproximadamente un 80%.

Este porcentaje indica que de 100 sujetos encuestados, 80 demuestran que existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, el que nos da implica que a mayor clima organizacional mayor será la satisfacción laboral en los trabajadores eventuales de la U.A.J.M.S., sin exclusión de género. En el contexto actual globalizante y ante las exigencias que ello establece, las instituciones deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos para mantener su vigencia.

### **5.5. ANÁLISIS DE LA HIPÓTESIS**

En el presente apartado se analizan las hipótesis planteadas en la investigación, esclareciendo su afirmación o rechazo .También se indican de manera específica los porcentajes obtenidos para corroborar el análisis, como también el número de cuadro que en el que se encuentra dicha información.

### **Hipótesis # 1**

*El clima organizacional de los trabajadores eventuales de la UAJMS se halla en un nivel medio, es decir los trabajadores se sienten regularmente satisfechos con el clima organizacional.*

Tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron a partir del inventario multifacético del clima organizacional, se tiene en el cuadro # 2 los siguientes resultados; El 77% de los trabajadores se sienten medios satisfechos con el clima organizacional y un 21% se sienten altamente satisfechos con el clima organizacional; Entonces de acuerdo a los datos obtenidos *la hipótesis planteada se afirma.*

### **Hipótesis # 2**

*La satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS se encuentra en un nivel medio, es decir que la satisfacción laboral que perciben los trabajadores es aceptable.*

Los datos obtenidos en el cuadro # 6 de la satisfacción laboral muestran que el 51% de los sujetos se encuentran en un nivel medio, satisfacción laboral, cabe señalar que un 43% de la población se encuentra en un nivel alto, indicando estar satisfechos del cargo que desempeñan, con la responsabilidad que se les asigna, con el horario, condiciones físicas del trabajo, por lo tanto *la hipótesis establecida se acepta.*

### **Hipótesis # 3**

*Existe un alto nivel de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS, es decir que a mayor clima organizacional, mayor será la satisfacción laboral.*

Como se puede observar en el Cuadro # 10 de relaciones, tanto del clima organizacional y de la satisfacción laboral existe un nivel medio con un 52% de relación entre las distintas dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral de los

trabajadores eventuales de UAJMS; es decir los que puntuaron un nivel medio en las dimensiones del clima organizacional llegaron también a puntuar un nivel medio en satisfacción laboral, por lo tanto *la hipótesis planteada se acepta*.

Para confirmar estos resultados, se sometieron los datos al análisis de la prueba estadística de regresión lineal para verificar el nivel de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, donde se demuestra un alto grado de correlación positiva de 0.80 entre estas variables de manera que la hipótesis planteada se acepta, porque el grado de relación e influencia es alto; por lo que se determina que la percepción o relación del clima organizacional afecta a la satisfacción laboral de los trabajadores de la U.A.J.M.S.

## 6.1. CONCLUSIONES

Con la presente investigación se pretendió determinar el nivel de relación que hay entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, también se establece la comprensión de la dinámica de las ocho dimensiones consideradas como: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Retribución, Sentido de pertenencia, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad e coherencia y Valores colectivos que perciben los trabajadores eventuales tanto hombres como mujeres.

En este Capítulo, a continuación se presentan las conclusiones con respecto a los objetivos específicos para luego dar respuesta al objetivo general.

- *Caracterizar el clima organizacional de los trabajadores eventuales de la UAJMS.*

Se tiene como conclusión general que todo el personal presenta un nivel medio. En cuanto se refiere a la diferencia entre hombres y mujeres, el nivel de clima organizacional es similar, es decir no existe diferencia, entre ambos géneros.

En cuanto se refiere a la edad se puede inferir, los que tienen una mejor percepción del clima organizacional, son los trabajadores que se encuentran entre las edades de 37-44 y 45-53 años respectivamente.

Estos resultados significan que la muestra de los trabajadores se encuentra media satisfecha con sus compañeros de trabajo, el horario de trabajo, la estabilidad laboral, la libertad de procedimiento que se le ofrece para llevar a cabo su trabajo de la forma que piense que es más efectiva, la cantidad de responsabilidad que se le asigna y que en su puesto de trabajo pueda realizar, diferentes actividades, puesto que la mayoría de la muestra así lo señala

- *Determinar la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS.*

En cuanto a la satisfacción laboral, se llega a la siguiente conclusión que los trabajadores eventuales de la UAJMS se encuentran en un nivel medio, es decir la percepción que tienen los sujetos de su trabajo es moderadamente satisfactoria, señalando que se encuentran medianamente satisfechos con sus puestos de trabajo y el ambiente que les rodea.

En relación al género las mujeres perciben una satisfacción laboral moderada y los hombres perciben una buena satisfacción laboral debido a que las mujeres tienen dificultad para conciliar la vida laboral y familiar. En cuanto se refiere a la edad, siendo un factor muy importante para la satisfacción laboral, se puede determinar que a mayor edad mayor será la satisfacción laboral.

- *Relacionar el clima organizacional y los niveles de la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales de la UAJMS.*

En cuanto a la relación de ambas variables más sus dimensiones se tienen como conclusión que sí existe relación entre el clima organizacional con la satisfacción laboral en los trabajadores eventuales de la UAJMS., demostrando que a mayor nivel de clima organizacional mayor es el nivel de satisfacción laboral, por lo tanto ambas variables son dependientes.

## 6.2. RECOMENDACIONES

Al finalizar la investigación, han surgido un sin fin de recomendaciones, las cuales se sugieren para poder mejorar el nivel de clima organizacional y la satisfacción laboral de la universidad y/o para la realización de otras investigaciones en el mismo campo:

*A la institución:*

- Hacer un análisis del clima organizacional, tomando en cuenta los resultados obtenidos en investigaciones relacionadas a la institución, como lo es el de la Comunicación laboral y administrativa, con el fin de profundizar en las causa de la preocupante situación de la comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la institución.
- Proponer programas de motivación al personal de la Universidad, con la finalidad de socializar, y educar a los empleados para que se desarrolle una cultura organizacional.
- Fortalecer al departamento de desarrollo de personal, con el propósito de implementar programas integrales de capacitación, ofreciendo herramientas a los empleados para lograr un cambio actitud, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Implementar programas de evaluación del desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Realizar mediciones del clima organizacional periódica, con el fin de mantener un ambiente sano.
- Ofrecer cursos para mejorar la comunicación y lograr mayor flexibilidad laboral.
- Fortalecer los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promuevan eficiencia en el trabajo.
- Generar un programa de cursos orientados a mejorar lo aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, mejora continua y comunicación interpersonal.

*A los investigadores*

- Que profundicen las investigaciones acerca de las características físico ambientales que contribuyan al clima organizacional y a la satisfacción laboral que perciben y tienen los trabajadores eventuales con respecto a una determinación institución.