



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL TEJUPILCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y PSICOLOGÍA

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN DOS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

IBAÑEZ MARTÍNEZ CRISTIAN

VILLEGAS VERTIZ ALMA

DIRECTOR DE TESIS: DR. JOSUÉ OCIEL MÁRQUEZ GÓMEZ

TEJUPILCO, MÉXICO A MAYO DE 2021

PRESENTACIÓN

La presente investigación lleva por nombre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en dos instituciones educativas la cual tiene como objetivo analizar la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral de dichas instituciones.

Dicha investigación está constituida por dos apartados en primer lugar se encuentra un marco teórico el cual se divide por dos capítulos: el primero describe los antecedentes del clima organizacional, así como su definición, además se abordan las características que engloba el clima dentro de una organización, tanto como su ambiente físico, social, comportamiento organizacional y la comunicación dentro de una organización, se retoma también la motivación, el liderazgo, la pertenencia, la capacitación y la evaluación dentro del ámbito organizacional.

Cabe mencionar que también se abordan los factores psicosociales del clima organizacional, como es una estructura organizacional, las dimensiones organizacionales según varios autores, la importancia de un buen clima dentro del ámbito laboral y la psicología de las organizaciones.

En cuanto al segundo capítulo está conformado por todo lo relacionado con la satisfacción laboral, desde su conceptualización, las consecuencias, sus causas, los niveles dentro de la satisfacción laboral, sus efectos, sus dimensiones, su modelo dinámico y sus teorías motivacionales.

En relación al segundo apartado se incluye el método e cual está conformado por un objetivo general, cuatro específicos, planteamiento del problema, una pregunta de investigación, el tipo de estudio, las variables tanto conceptual como operacional, nombres de los autores, descripción, validez y confiabilidad de los instrumentos, posteriormente la población, la muestra, el diseño de investigación, la captura y procesamiento de la información obtenida.

Se debe agregar que la investigación consta de resultados obtenidos, discusión de dicha investigación, conclusiones y sugerencias, así como también un sustento teórico y para finalizar los anexos.

RESUMEN

El clima organizacional y la satisfacción laboral puede promover una infinidad de cambios en el gestor y a su vez tiene como consecuencia mejoras en la calidad del trabajo es por ello que las organizaciones deben de conocer las necesidades de sus trabajadores. Se planteó como objetivo general el análisis de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de dos instituciones educativas en una zona rural y una zona urbana. Y en los objetivos específicos: Identificar el clima organizacional; Conocer qué factores influyen para un buen clima organizacional; Detectar qué factor genera mayor satisfacción laboral e Identificar cuál factor genera menos satisfacción laboral en las dos instituciones educativas en una zona rural y una zona urbana. Se realizó un estudio correlacional, el diseño de investigación es no experimental de tipo transversal. Participaron 8 profesores de una institución educativa urbana “Escuela Primaria Leona Vicario ubicada en el municipio de Tejupilco de Hidalgo y una institución educativa rural “Escuela Primaria Miguel Hidalgo” ubicada en San José de la Laguna perteneciente al municipio de Tejupilco. Las variables son “Clima Organizacional” aplicándose el instrumento Clima Organizacional De Koys Decottis (1991) y “Satisfacción Laboral” de la cual su instrumento fue Cuestionario De Satisfacción Laboral (S21/26) de Meliá y Peiro (1988). Para el análisis de datos se trabajó con el programa SPSS en su versión 20. Los resultados arrojan que solamente el 31% de la población se perciben dentro de un buen clima organizacional y que el 25% de la población estudiada si tiene satisfacción laboral. Se concluye que en ambas variables la población no está contenta con su lugar de trabajo ni mucho menos con los beneficios que obtienen del mismo.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Calidad del trabajo.

ABSTRACT

The organizational climate and job satisfaction can promote an infinity of changes in the manager and in turn have as a consequence improvements in the quality of work, which is why organizations must know the needs of their workers. The general objective was the analysis of the relationship between the organizational climate and job satisfaction of two educational institutions in a rural area and an urban area. And in the specific objectives: Identify the organizational climate; Know what factors influence a good organizational climate; Detect which factor generates greater job satisfaction and Identify which factor generates less job satisfaction in the two educational institutions in a rural area and an urban area. A correlational study was carried out, the research design is non-experimental of a cross-sectional type. 8 teachers from an urban educational institution "Leona Vicario Primary School" located in the municipality of Tejupilco de Hidalgo and a rural educational institution "Miguel Hidalgo Elementary School" located in San José de la Laguna, belonging to the municipality of Tejupilco participated. The variables are "Organizational Climate" applying the instrument Organizational Climate De Koys Decottis (1991) and "Job Satisfaction" of which his instrument was the Job Satisfaction Questionnaire (S21 / 26) of Meliá and Peiro (1988). For the data analysis, we worked with the SPSS program in its version 20. The results show that only 31% of the population is perceived within a good organizational climate and that 25% of the studied population has job satisfaction. It is concluded that in both variables the population is not happy with their workplace, much less with the benefits they obtain from it.

Key Words: Organizational Climate, Job Satisfaction and Quality of work.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	ii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	3
CAPÍTULO I. CLIMA ORGANIZACIONAL	3
1.1. Definición de clima organizacional	3
1.1. Características del clima organizacional	5
1.2.1. Ambiente físico	6
1.2.2. Ambiente social	6
1.2.3. Comportamiento organizacional	6
1.2.4. Comunicación	11
1.2.5. Motivación	14
1.2.6. Liderazgo	15
1.2.7. Pertenencia	15
1.2.8. Capacitación	16
1.2.9. Evaluación	16
1.3. Factores psicosociales del clima organizacional	17
1.3.1. Factor físico	17
1.3.2. Factor biológico	18
1.3.3. Factor químico	18
1.3.4. Carga mental	18
1.3.5. Autonomía	19
1.3.6. Objetivos y roles	20

1.3.7. Organización del trabajo: tiempo de trabajo.....	21
1.3.8. Organización del trabajo: ritmo de trabajo	24
1.3.9. Organización del trabajo: estilos de mando y comunicación	25
1.3.10. Relaciones laborales.....	27
1.4. Estructura organizacional	28
1.4.1. Estructura lineal	29
1.4.2. Estructura matricial.....	29
1.4.3. Estructura por departamentalización	29
1.4.4. Estructura circular.....	30
1.4.5. Estructura descentralizada.....	30
1.4.6. Estructura híbrida	30
1.5. Dimensiones del clima organizacional según autores	31
1.5.1. Dimensiones según Likert.....	31
1.5.2. Dimensiones según Litwin y Stringer.....	32
1.5.3. Dimensiones según Pritchard y Karasick	32
1.5.4 Dimensiones según Bowers y Taylor	34
1.5.5. Dimensiones según Brunet.....	34
1.6. Importancia del clima organizacional.....	35
1.7. Psicología de las organizaciones	35
CAPÍTULO II. SATISFACCIÓN LABORAL.....	37
2.1. Definición de satisfacción	37
2.2. Definición de satisfacción laboral	37
2.3. Causas de la satisfacción laboral	39
2.4. Consecuencias de la satisfacción laboral.....	40
2.5. Niveles de satisfacción	41
2.5.1. Satisfacción general.....	41

2.5.2. Satisfacción por facetas	42
2.6. Efectos de la satisfacción laboral	42
2.6.1. Satisfacción y productividad.....	42
2.6.2. Satisfacción y ausentismo	42
2.6.3. Satisfacción y rotación	43
2.7. Dimensiones esenciales de la satisfacción laboral	44
2.7.1. La estructura.....	45
2.7.2. La naturaleza y el contenido de trabajo	45
2.7.3. Las normativas, valores y costumbres	45
2.7.4. El salario y la estimulación.....	46
2.7.5. Las condiciones de trabajo	47
2.7.6. Las condiciones de bienestar	48
2.8. Dimensiones esenciales vinculadas a aspectos socio-psicológicos.....	49
2.8.1. Relaciones interpersonales y comunicación	49
2.8.2. Liderazgo y toma de decisiones	52
2.8.3. Compromiso con el trabajo	55
2.9. Modelo dinámico de la satisfacción laboral.....	56
2.9.1. Satisfacción laboral progresiva	56
2.9.2. Satisfacción laboral estabilizada	56
2.9.3. Insatisfacción laboral constructiva	56
2.9.4. La insatisfacción laboral fija	56
2.9.5. La pseudo satisfacción laboral	57
2.10. Teorías de la motivación.....	57
2.10.1. Teoría de Maslow	58
2.10.2. Teoría de las necesidades	61
2.10.3. Teoría de las expectativas	63

2.10.4. Teoría de los dos factores de motivación de Herzberg	64
2.10.5. Teoría X e Y de Mcgregor	65
Método.....	68
Objetivo general	68
Objetivos específicos	68
Justificación del problema	68
Pregunta de investigación.....	70
Hipótesis	70
Tipo de estudio.....	70
Variables	70
Clima organizacional	70
Satisfacción laboral	71
Población	71
Muestra.....	71
Diseño de investigación	74
Captura de información	75
Procesamiento de la información	75
Resultados	76
Discusión	97
Conclusiones.....	104
Sugerencias	106
Bibliografía.....	108
RECURSOS	121
BENEFICIOS	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nivel General del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.....	76
Figura 2. Factor Autonomía dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.....	77
Figura 3. Factor Cohesión del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.....	78
Figura 4. Factor Confianza dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.....	79
Figura 5. Factor Presión dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.....	80
Figura 6. Factor Apoyo dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.....	81
Figura 7. Factor Reconocimiento dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.....	82
Figura 8. Factor Equidad del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.	83
Figura 9. Factor Innovación dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.....	84
Figura 10. Nivel de Satisfacción Laboral General en dos Instituciones Educativas.....	85
Figura 11. Factor de la Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas.	86
Figura 12. Factor de la Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas.	87
Figura 13. Factor de la Satisfacción Intrínseca de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas.....	88
Figura 14. Factor de la Satisfacción con el Ambiente Físico de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas.	89
Figura 15. Factor de la Satisfacción con la Cantidad de Producción de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas.	90

Figura 16. Factor de la Satisfacción con la Calidad de Producción de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas. 91

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la globalización se ha observado detalladamente en los últimos años el creciente interés de las organizaciones por priorizar en atenciones al capital humano que trabaja en dichas organizaciones. Teniendo en cuenta que se ha ido adquiriendo conciencia en diversos aspectos que son de vital importancia para que cada uno de los trabajadores tengan una buena satisfacción laboral uno de los factores que logran lo antes mencionado es la buena remuneración sin embargo también es necesario prestar atención a todas aquellas necesidades de participación en la toma de decisiones y generar oportunidades de crecimiento personal para cada uno de los trabajadores.

En cuanto a la presente investigación se analizó la relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en las escuelas, la cual ocupa un lugar muy importante dentro de los campos investigativos, ya que existen distintos factores que interfieren los cuales son: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación estos constituyen al clima organizacional con respecto a satisfacción laboral sus componentes son: satisfacción con la supervisión y participación en la organización, satisfacción con la remuneración y las prestaciones, satisfacción intrínseca, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la cantidad de producción y satisfacción con la calidad de producción.

Considerando que la autonomía es la libertad que se les otorga a todos los trabajadores para controlar determinados aspectos de su actividad profesional en la empresa y/o institución todo esto conlleva a la flexibilidad de horarios, a la toma de decisiones o a la autogestión del tiempo.

La cohesión de cada uno de los integrantes de una organización es un proceso fundamental, no basta con tener las herramientas necesarias para que un equipo funcione si no que es también muy importante que cada individuo conecte con los demás que forman parte de su contexto.

Weinberg y Gould (2010), mencionan que la cohesión puede crear un ambiente propicio, propio para interrelaciones positivas entre los miembros del grupo. Esto implica comprender la experiencia de cada trabajador en el equipo dentro de la organización y descubrir la forma en que pueden comprometerse personalmente con el equipo, sentirse satisfechos con sus aportes y responsabilizarse por la cohesión y el éxito colectivos.

La confianza implica seguridad incondicional, un factor que motiva a los seres humanos a cuidar y mantener esas relaciones. De igual modo funciona en las organizaciones, entendiendo la motivación cómo una de las variables claves para la productividad ideal.

“La presión laboral es entendida como un potencial factor generador de estrés. La productividad de las personas puede verse afectada dependiendo de la valoración que ellas hagan sobre si una determinada tarea es apremiante o no” (Rodríguez, 2013). Hay que mencionar además que el factor de apoyo en el clima organizacional hace énfasis a un ambiente de trabajo de apoyo reconoce el deseo de un empleado por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Así, refuerza la relación de confianza entre los mandos superiores de los trabajadores.

El hecho de reconocer laboralmente a los individuos es realizar un reconocimiento a los empleados en el momento necesario cuando realizan su trabajo con entrega y lealtad total (Ford, 2005).

La equidad organizacional y la confianza en las decisiones de los líderes conforman el compromiso y la lealtad de las personas en las organizaciones, así como su rendimiento profesional.

En el clima de innovación, influyen positivamente la relación de dos dimensiones: el estilo de liderazgo transformacional, mediante el que se sabe evocar una visión, ganarse la confianza de su grupo de trabajo, produciendo al mismo tiempo una estimulación intelectual, una consideración individualizada y un buen rendimiento del equipo de trabajo.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I. CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. Definición de clima organizacional

El clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable, amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o que, por el contrario, el pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral.

Felcman (2002), explica que las organizaciones necesitan conocer los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas y de los grupos. El clima que viven los trabajadores dentro de la organización se constituye en un determinante intangible de los resultados que la organización obtiene. Por lo tanto, de la interpretación que los trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento y en consecuencia buena parte de su productividad.

El clima organizacional a través de sus dimensiones ofrece dinamismo a la organización, ya que establece el ambiente propicio para los colaboradores, fortaleciendo el ambiente dentro de la organización, debido a que genera las condiciones necesarias para que el talento humano perciba que es importante, porque se va generando estadidad y compromiso en los aliados.

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese medio ambiente” (García, 2009).

Méndez (2006), menciona que el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan

identificarlos y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías que realizan los consultores de la gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Sin embargo, para Dessler (1976), la importancia del concepto radica en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Por otra parte, Álvarez (1995), define este concepto como “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional; siendo este ambiente en el cual las personas realizan su trabajo e influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento teniendo como consecuencia creatividad y buena productividad”.

Dicho de otro modo, para Sudarsky (1977), define al clima organizacional como un concepto integral que permite determinar la manera en cómo las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas influenciadas por ellas.

Por otra parte, Likert y Gibson (1986), plantean que el clima organizacional es un término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones, el clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que experimenta cada uno de sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Otros autores como Pérez et al (2006), expresa que el clima es importante para una organización porque esta permite que los colaboradores actúen en un ambiente que facilita su labor, lo cual produce aumento de la productividad empresarial, ya que se tocan fibras sensibles en los trabajadores que los hacen comprometerse más

con la tarea, de igual manera este clima debe ser monitoreado constantemente y aún más en las organizaciones familiares.

Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo producir intervenciones o cambios planificados que modifiquen actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura y los sistemas de la organización.

Por consiguiente, el clima organizacional debe ser verificado constantemente, dando especial atención al ambiente físico, las características estructurales, ambiente social, características personales, y el comportamiento organizacional, que en conjunto forman el clima organizacional y de allí deriva un producto percibido por los aliados en la organización.

En las organizaciones las personas que más pueden influir sobre la cultura y el clima organizacional son los directores de áreas, fundadores y directores generales, ya que ellos son los que guían a los colaboradores a realizar su labor de la manera ideal según los valores corporativos, por ende, los líderes deberían ser los más comprometidos con esta variable (Hodgetts y Altman, 1985).

Con respecto a cada una de las definiciones de los autores ya mencionados se establece que el clima organizacional es la identificación de las características que hacen los individuos que componen la organización, influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos donde es muy importante la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

1.1. Características del clima organizacional

Como se ha dicho anteriormente se denomina al clima organizacional como todas aquellas emociones y motivaciones correspondientes a un grupo o a la totalidad de sus miembros de una empresa ya sea con o sin rangos jerárquicos; por esta razón se considera que el clima laboral es el pilar de toda organización

El clima laboral de toda empresa y/o institución se encuentra sujeto a diversos cambios influenciados por variables psicosociales, organizacionales y laborales que pueden afectar la productividad empresarial. Por ello para poder tener un buen clima organizacional y llegar a la satisfacción laboral se deben tener en cuenta las siguientes características.

1.2.1. Ambiente físico

“El clima organizacional o laboral está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa, comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros” (Davis, 1999).

1.2.2. Ambiente social

“Este abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros; se refiere a las aptitudes y las actitudes, las motivaciones y las expectativas, etcétera” (Hodgetts y Altman, 1985).

1.2.3. Comportamiento organizacional

Según Davis y Newstrom (1995), el comportamiento organizacional consiste en analizar las disciplinas que fundamentan la ciencia del comportamiento, sus aportaciones y unidades especiales de análisis. Existe un consenso en el sentido de que, necesariamente, el estudio del comportamiento organizacional o la psicología del trabajo deben ser multidisciplinarios, es por ello que está compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

El logro de un adecuado comportamiento organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo,

es por ello que el comportamiento organizacional debe verse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

Puede plantearse que el comportamiento humano es clave, es una acción realista de toda empresa dirigir la mirada hacia este enfoque. “El comportamiento se refiere a los actos y actitudes de las personas en la organización, el comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento laboral en toda institución” (Davis, 1999).

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

Sin embargo Salgado et al. (1996), expone que el comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes sino que depende en buena medida de la valoración que el trabajador hace de estos factores en conjunto con las actividades, interacciones y otras experiencias del colectivo con la empresa, y está determinado por factores tales como, el clima, la cultura y el cambio organizacional, que inciden en la conformación de los diferentes niveles de responsabilidad social, lo que es determinante en la efectividad del cumplimiento del objeto social de cada empresa.

“El comportamiento organizacional puede definirse como la conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones” (Trelles, 2001).

Podrían plantearse tres niveles de análisis del comportamiento organizacional: desde la gerencia hacia los trabajadores (jerárquico), desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) y un tercer nivel lo constituye la

proyección de la empresa, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad (social) (Guillén, et al, 2000).

Desde el nivel jerárquico, un adecuado comportamiento organizacional debe sustentarse en 4 líneas fundamentales:

-Observar sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograr esto permite a la gerencia una mejor comunicación con los trabajadores, permitiendo la utilización de un lenguaje común respecto al comportamiento humano en el trabajo, de forma tal que puedan analizarse las situaciones dadas sin generar conflictos que puedan incidir en un ambiente emocionalmente desfavorable.

-Entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los gerentes o directores se frustraron mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, directivos interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones, en aras de hallar soluciones adecuadas a cada situación.

-Predecir el comportamiento futuro de los empleados. En teoría, los directivos tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizan por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento, de este modo se podrían emprender acciones preventivas que limitarían los incumplimientos.

-Controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los gerentes son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el desarrollo de acciones conjuntas con los empleados puede ayudarles a lograr dicho propósito.

En el nivel relacional, el comportamiento organizacional se dirige en dos direcciones fundamentales:

-Adaptabilidad al medio laboral y social. Esto implica respetar el espíritu y acatar las reglas y las regulaciones de la empresa, tolerar con benevolencia las imposiciones y molestias relacionadas con el trabajo. Para lograr esto se precisa de un alto nivel de motivación hacia la actividad que se realiza y gran sentido de pertenencia hacia la empresa.

-Respeto hacia las normas y reglamentos establecidos. Las empresas necesitan que sus empleados tengan comportamientos de “buenos ciudadanos”, tales como: Ayudar a otros en su equipo, presentarse como voluntarios para hacer trabajo adicional, evitar conflictos innecesarios. Además de evitar conductas que se alejen de las normas de comportamiento del trabajo y que incidan en la creación de un clima negativo en la empresa, tales como: Insultos a un colega, robo, realizar chistes en exceso, sabotaje, escuchar música a volumen alto o violación de la individualidad de compañeros de trabajo.

En este nivel confluyen una serie de factores que determinan la existencia de un adecuado comportamiento organizacional y a la vez inciden en la cristalización de altos niveles de responsabilidad social, motivación y sentimientos de pertinencia e identificación con la empresa lo que desemboca inevitablemente en un aumento de la eficiencia y la eficacia de esta en el cumplimiento de su objeto social. Estos factores son: el cambio organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional.

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

De acuerdo con García (2002), los cambios organizacionales, dentro de lo que es el escenario de la época en que vivimos, deben entenderse como los retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o éxito de una empresa, y están en correspondencia con las exigencias sociales que impone el desarrollo histórico social.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre esté más alerta, más flexible y para eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. Es preciso señalar que los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, mucho menos a la improvisación, estos deben planificarse adecuadamente como una forma de asegurarse de que los resultados del mismo serán en beneficio de la organización.

Cada cambio producido en una empresa conduce a modificaciones internas que alteran el sistema organizativo de ésta y pueden generar fluctuaciones en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea. Por esto el clima organizacional, se considera otro de los factores que determinan el comportamiento organizacional en una empresa (García, 2002).

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia Este mismo está integrado, por una parte, por la dinámica tradicional de la empresa, que solidifica modos de pensar y actuar; y por la dinámica coyuntural, que activa conductas y sentimientos y puede hasta hacer emerger atributos personales preestablecidos (Brunet, 2004).

La cultura organizacional como sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, que se desarrollan dentro de una organización, tiene el fin de dar cumplimiento a la misión y visión de

la empresa en su interacción con el entorno en un momento dado. Sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de los individuos cambia en el momento en que traspasan las puertas de la empresa.

Para Salgado et al (1996), la cultura de una organización recoge las concepciones fundamentales de sus integrantes, que integra presunciones y creencias construidas y aprendidas a lo largo del proceso de desarrollo de la organización, es decir, implica una visión compartida del mundo, un conjunto de significados compartidos, es un producto aprendido en la experiencia grupal y por consiguiente algo localizable allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

1.2.4. Comunicación

Dentro de un clima laboral esperado se intenta fomentar un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, diálogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias a la compañía.

Fernández (1999), afirma que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Según Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

Según Gamero (2013), la importancia de la comunicación para el éxito de una organización se basa en los tipos y sus características las cuales son:

Comunicación formal: es la comunicación directa a través de los canales existentes en el organigrama de la empresa que se deriva de la alta administración. El mensaje se transmite y se recibe dentro de los canales formalmente establecidos por la empresa.

Comunicación informal: se desarrolla fuera de los canales de comunicación establecidos por el organigrama y es todo tipo de relación social entre los colaboradores. De esta manera, los funcionarios pueden obtener más información a través de los conocidos rumores. A través de ella, se puede conseguir información sobre opiniones e insatisfacciones de los colaboradores sobre el clima organizacional.

Para mejorar el diálogo interno, es necesario observar los flujos de comunicación entre sectores de la empresa y el contenido de esa información. Gracias a los flujos, se puede conocer por dónde pasan los datos de la empresa y hacia dónde van (Sanín y Salanova, 2014).

Las empresas generan diariamente un gran volumen de información que desempeña un papel importante en las organizaciones cuando son conocidas por todos. Por otro lado, esto también genera muchos desafíos para una comunicación más fluida.

-Flujo de comunicación ascendente: es cuando la información parte de los trabajadores hacia el líder. Este flujo corresponde al proceso de retroalimentación, es decir, la opinión sobre el modelo de gestión, las acciones administrativas y los

planes organizativos. En organizaciones más tradicionales, esta comunicación es más difícil de suceder debido a su estructura bastante jerarquizada.

Las principales funciones de ese flujo de comunicación son: proporcionar a los directivos la retroalimentación necesaria sobre los asuntos y problemas actuales de la organización, así como la solución de conflictos; ser fuente primaria de retorno informativo para la dirección; aliviar tensiones al permitir que los empleados de nivel inferior compartan información relevante con sus superiores; estimular la participación y el compromiso de todos.

-Flujo de comunicación descendente: también llamado flujo de comunicación vertical u oficial. En este tipo de flujo, se transmiten normas, procedimientos, atribuciones, instrucciones, estrategias, objetivos y metas, prácticas organizacionales, noticias institucionales, entre otros. Su objetivo es proporcionar a los miembros información sobre con trabajos realizados, facilitar un resumen del trabajo y orientar a los funcionarios a reconocer los objetivos de la organización. Aquí también entran las acciones de comunicación interna o de recursos humanos para lograr la alineación estratégica, cultural y también para aumentar la productividad.

-Flujo de comunicación horizontal: este sucede entre personas del mismo nivel jerárquico. Ayuda en la comprensión entre pares y hace posible que el equipo haga esfuerzos. Además, satisface necesidades como la inclusión, control y afecto. Las principales funciones de este flujo de comunicación son: facilitar la coordinación de tareas permitiendo a los miembros establecer relaciones interpersonales efectivas; proporcionar a un empleado un medio para compartir información relevante de la empresa. Este tipo de flujo de información es común en empresas que buscan ser cada vez más colaborativas e innovadoras. Esto permite que todos los colaboradores tengan voz, participen en debates y participen en la toma de decisiones.

Generalmente, este tipo de organización opta por canales que proporcionan la colaboración, como redes sociales corporativas. Este flujo también ayuda a integrar

y mejorar el clima entre los colaboradores y compartir conocimiento e inteligencia en la empresa.

-Flujo de comunicación transversal: el flujo atraviesa todas las instancias y flujos (ascendentes, descendentes y horizontales) de la empresa, sin la distinción de niveles jerárquicos. Generalmente se encuentra en organizaciones más modernas, descentralizadas y flexibles, con una gestión más participativa e integrada. Este tipo de flujo crea el ambiente necesario para que los empleados puedan participar en diferentes áreas y lograr un mayor nivel de interacción.

-Flujo de comunicación circular u oblicua: este flujo de comunicación está más presente en las organizaciones de menor tamaño y es extremadamente informal, circula indistintamente entre todos los niveles. La comunicación organizacional es uno de los procesos más importantes en el día a día de las empresas. Los flujos apoyan a todas las estrategias, actividades, acciones y decisiones tomadas por las empresas. De este modo, se logra la transmisión de información o mensajes para que haya entendimiento, esta información debe ser clara y directa.

1.2.5. Motivación

Para González (2020), la motivación está relacionada con la consecución de los objetivos, ya que representa un suceso humano a nivel global que influye tanto en el ámbito individual como en el social. Motivación traducida al latín “motus” significa movimiento dentro del ámbito de la psicología más concretamente de la psicología experimental y la define como la regulación interna, energética y directa de la conducta, que no se observa a simple vista.

La motivación no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción (Uribe, 2014).

Chiavenato (2000), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo.

Así mismo Delgado (1999), define la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones.

1.2.6. Liderazgo

“El o los líderes deben comprometerse a generar un clima laboral grato y ameno para que cada uno de los miembros se sienta motivado e invitarlo a cumplir los objetivos de la organización” (Suárez, 2005).

El liderazgo en la organización es uno de los factores más relevantes que las empresas deben tener en cuenta al momento de la toma de decisiones. En el mundo actual donde lo único constante es el cambio, los líderes deben de ser capaces de adaptarse a esta nueva realidad a través de tres funciones claves; innovar, motivar y llevar a cabo los objetivos establecidos por la empresa; el recurso humano constituye un pilar fundamental de toda organización. Es lograr los objetivos a través de las personas (Roebuck, 2000).

1.2.7. Pertenencia

El sentido de pertenencia hace que un colaborador se sienta parte de la empresa y tome los objetivos del equipo como propios “al estar comprometido con tu trabajo aumentas tu desempeño y contribuyes a mejorar el ambiente laboral al mantener una actitud positiva que contagia de entusiasmo a tus compañeros” (Timoteo, 2012).

Anant (1966), define la pertenencia como “el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema”.

Habría que mencionar además que se identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias (Hagerty et. al., 1992).

1.2.8. Capacitación

Luna (2009), describe a la capacitación como parte de la motivación de los miembros de la organización, y por ende parte del clima organizacional. El objetivo no sólo es motivarlos sino capacitarlos en diferentes áreas a fin de enriquecer su capital cultural. La capacitación es uno de los procedimientos de personal utilizado por la empresa para la consecución de sus fines organizativos. Puede dirigirse hacia objetivos intermedios, como reducción de desechos, mejora de la calidad o reducción de accidentes.

El hecho de capacitar comprende ahora todas las actividades que van, desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz, hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, la dotación de actitudes administrativas muy elaboradas, y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles (García et al. 1994).

1.2.9. Evaluación

El concepto de evaluación del desempeño es una tarea básica y fundamental de la dirección, entendida como un proceso riguroso que posibilita una adecuada gestión de recursos humanos mediante la obtención de información de la contribución que

ha realizado cada empleado en un periodo de tiempo determinado a la consecución de los objetivos de la organización (Evans, 2001).

“Las evaluaciones están dadas en forma semestral o anual. Se plantean con ayuda de los pares y superiores planteando metas donde se destacan las fortalezas de cada individuo y se trabajan para la mejora de sus debilidades” (Uriarte, 2020).

1.3. Factores psicosociales del clima organizacional

1.3.1. Factor físico

Diseño y espacio de trabajo: El diseño de los espacios de trabajo debería tenerse en cuenta no sólo como cuestión de racionalización de los procesos industriales o como imagen de la empresa, sino pensando que puede ser un elemento relevante de insatisfacción en el trabajo (Porrás y Robertson, 1992).

La disposición del espacio de trabajo es un estresor vinculado a situaciones de aglomeración, aislamiento, ordenación, y es fuente de insatisfacción, irritabilidad y menor rendimiento.

Ruido: La exposición a niveles de ruido inadecuados, incide negativamente en el nivel de satisfacción, en la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes, e incrementa la posibilidad de errores. El ruido interfiere en la actividad mental, provocando fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración. Aumenta la probabilidad de accidentes y dificulta la comunicación en el lugar de trabajo. El ruido es fuente de estrés: impide nuestro proceso de pensamiento normal, provoca distracciones, y puede generar sensación de frustración y problemas de concentración (Stephen, 1999).

Iluminación: los diferentes aspectos de la iluminación (luminosidad, brillo y contraste) son relevantes, tanto para el rendimiento, como para el bienestar psicológico. Una iluminación inadecuada en el trabajo tiene consecuencias negativas para la visión, dificulta el mantenimiento de la atención, provoca dolores de cabeza, fatiga visual, tensión y frustración por hacer las tareas más molestas y

costosas. “La iluminación es un estresor que, no controlado, genera: fatiga, mayor número de errores, mayor tiempo de ejecución de las tareas, tensión e insatisfacción” (Chiavenato, 2007).

Temperatura: Influye sobre el bienestar del trabajador (tanto por exceso como por defecto) y en su sensación de confort. Una temperatura inadecuada exige un esfuerzo añadido de atención. Es un estresor que puede ser causa de accidentes al entorpecer el funcionamiento de las destrezas y capacidades psicofísicas del trabajador.

1.3.2. Factor biológico

Son capaces de producir riesgo psicosocial por la percepción que tiene el trabajador del efecto nocivo que ejercen sobre su salud. Se considera que son más susceptibles de sufrir los efectos psicológicos de los factores biológicos quienes estando cerca del posible contaminante, desconocen el comportamiento del mismo, o quienes, conociendo el agente biológico, reconocen la gravedad de la exposición (Daft, 2005).

1.3.3. Factor químico

Asimismo, para Asenjo (2001), la exposición a agentes químicos también es un factor de riesgo psicosocial, que provoca efectos nocivos en la salud; genera alteraciones en la percepción sensorial y motriz, en las funciones cognitivas, alteraciones afectivas y de comportamiento, fatiga, irritabilidad y ansiedad.

1.3.4. Carga mental

Mulder (2005), define la carga mental “en función del número de etapas de un proceso o en función del número de procesos requeridos para realizar correctamente una tarea y, más particularmente, en función del tiempo necesario para que el sujeto elabore, en su memoria, las respuestas a una información recibida”.

Esto incluye dos factores de la tarea que inciden en la carga mental, como lo son: la cantidad y la calidad de la información (la complejidad de la información recibida condiciona la posibilidad de automatizar las respuestas) y el tiempo (la capacidad de respuesta del individuo puede verse saturada por un proceso continuo si no tiene períodos de descanso). Lo anterior va a depender de factores inherentes a las personas que determinan su capacidad de respuesta, como lo son la edad, nivel de aprendizaje, estado de fatiga, las características de la personalidad y las actitudes hacia la tarea: motivación, interés, satisfacción.

La carga mental está asociada a la fatiga que generalmente experimentan las personas que tienen una carga de trabajo principalmente mental, la cual suele acompañarse de unas exigencias físicas de sedentarismo postural, además de los requerimientos de tratamiento de información y de aplicación de funciones cognitivas en intensidad variable (actividades mentales de comprensión, razonamiento, solución de problemas; movilización de recursos como la atención, la concentración, la memoria, etc.). En apariencia, dichos trabajos parecen cómodos y descansados, lo cual contrasta con las molestias y el cansancio que manifiestan quienes lo desempeñan (Manero, 2005).

1.3.5. Autonomía

Es una de las cualidades humanas que nos ofrece la posibilidad de actuar por nosotros mismos y que, por tanto, convierte al ser humano en protagonista irreplicable de su vida. Esta competencia supone “ser capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico”. Está, por tanto, plenamente vinculada a la formación integral de la persona, como lo están el resto de las competencias básicas (Landy y Conte, 2005).

Hay que mencionar además que Kant (como se citó en Robbins y Coulter, 2010), define que una persona es autónoma cuando “es capaz de ponerse a sí misma sus propias normas; cuando no se rige por lo que le dicen, sino por un tipo de normas que cree que debería cumplir cualquier persona, le apetezca cumplirlas o no”

Por otro lado, Smith (2016), define que la autonomía es la capacidad de los empleados para el control de su situación laboral. En función del tipo de institución y del sector industrial, la autonomía del empleado podría implicar una opción en la selección de proyectos, funciones o clientes. Asimismo, afirma que los beneficios de una empresa cuando sus empleados tiene autonomía y los tipos de autonomía que influyen positivamente en la satisfacción de los trabajadores: el método de trabajo, los horarios y los criterios.

La falta o el exceso de autonomía es un factor que puede causar riesgos psicosociales al trabajador, manifestando consecuencias tales como: fatiga física y mental, alteraciones familiares y sociales, sentimientos de insatisfacción o de aburrimiento insoportable, estrés, conflictos derivados en situaciones de acoso o de violencia laboral (Salas, 2000).

1.3.6 Objetivos y roles

Definimos rol o papel del trabajador, en la empresa, como el conjunto de expectativas de conducta asociadas; Es el patrón de comportamiento, esperado de la persona que desempeña un trabajo, independientemente de la persona que lo ocupe (Philip y Kenneth, 1992).

Entre los muchos beneficios del rol de trabajo se cuentan la comprensión de la propia identidad de la empresa, potenciar los puntos fuertes y débiles de cada empleado a fin de confeccionar el rol perfecto para cada trabajador o, en definitiva, un trabajo mucho más eficaz basado en la comunicación, la productividad y la eficiencia.

Se debe agregar que Álvarez (2000), afirma que los objetivos y los roles están ligados al clima organizacional y que corresponden meramente al factor humano; los objetivos corresponden a las metas que cada individuo debe alcanzar en la organización y que afecta a los demás dentro de la misma.

Se considera que los objetivos forman parte de una jerarquía donde comienza por una base que son los objetivos individuales como el desempeño y el desarrollo personal, hasta la cúspide donde el propósito es de tipo socioeconómico para la organización (Kolb, et al. 1985).

Por otra parte, los roles se refieren más bien a la posición de un individuo dentro de la organización y a las conductas esperadas de este, o dicho en otras palabras la justificación de su labor determinada (Gibson, et al, 1996).

1.3.7. Organización del trabajo: tiempo de trabajo

Una de las preocupaciones más antiguas de la legislación del trabajo ha sido la regulación del tiempo de trabajo. Ya a principios del siglo XIX, se reconocía que trabajar demasiadas horas constituía un peligro para la salud de los trabajadores y sus familias.

El primer convenio de la Organización Internacional de Trabajo, adoptado en 1919, limitaba las horas de trabajo. Actualmente, las normas de la OIT sobre el tiempo de trabajo confieren el marco para la regulación de las horas de trabajo, de los períodos de descanso semanales, y de las vacaciones anuales con goce de sueldo, del trabajo nocturno y del trabajo a tiempo parcial. Estos instrumentos garantizan una elevada productividad, al tiempo que se protege la salud física y mental de los trabajadores (OIT, 2019).

Las normas sobre el trabajo a tiempo parcial se han convertido en instrumentos de creciente importancia para tratar cuestiones tales como la creación de empleo y la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres. La jornada de trabajo es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado. Se contabiliza por el número de horas que el empleado ha de desempeñar para desarrollar su actividad laboral dentro del período de tiempo de que se trate: días, semanas o años.

La organización del tiempo de trabajo es un factor fundamental de la organización de la propia empresa, ya que viene condicionada por los objetivos que la empresa debe cubrir, tales como máximo aprovechamiento de equipo, máquinas y herramientas, adaptación a la demanda del mercado, disminución de los tiempos improductivos o simplemente razones de productividad y competitividad (Marchena et al., s/a).

El tiempo de trabajo es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que tiene una repercusión más directa sobre la vida diaria, ya que la duración del trabajo y su distribución puede afectar a la calidad de vida en el mismo y a la vida extra laboral. Precisamente, en función de este tiempo de trabajo va a estar el tiempo libre para dedicarlo a la vida familiar, el ocio y la vida social, por lo tanto, se puede decir que es un elemento que determina el bienestar de los trabajadores.

El tiempo de trabajo ha ido evolucionando en función de las necesidades sociales de cada época. Al llegar la industrialización, se tiende a una organización temporal del trabajo que favorece la productividad, pero dificulta las necesidades naturales de la persona. Las largas jornadas laborales de los primeros tiempos de la revolución industrial se han ido reduciendo hasta llegar a la jornada actual de ocho horas. Esta reducción ha sido posible gracias, sobre todo, a la tecnificación que hace posible el aumento de la producción con una reducción del tiempo de trabajo (Davidson, 2000).

Duración de la jornada laboral: Es frecuente pensar que la producción depende del número de horas trabajadas, pero esto no es tan cierto si tenemos en cuenta el efecto de la fatiga sobre dicha producción. Existen estadísticas que comparan la producción antes y después de reducir la semana y la jornada laboral, llegando a la conclusión de que, con jornadas de trabajo más cortas, se logra una producción mayor y, sobre todo, aumenta la productividad por hora.

Según algunos expertos, una jornada de 8 horas constituye un límite por encima del cual, la calidad y cantidad de trabajo disminuyen. Desde el punto de vista

ergonómico, sería aceptable la división del día en tres tercios de 8 horas cada uno: 8 horas dedicadas al trabajo, 8 al ocio, alimentación, etc. y otras 8 al sueño.

Generalmente se observa una disminución del trabajo a partir de la octava hora, lo que es un signo de fatiga. Motivos económicos, como pérdida de dinero por no alcanzar el rendimiento exigido, o técnicos, debidos a los ritmos impuestos por máquinas o cadenas, impiden al trabajador disminuir la producción cuando aparece la fatiga. Esto hace que se produzca un mayor incremento de la misma, altos niveles de estrés y un aumento del riesgo de accidentes.

Pausas y descansos: El estudio de los efectos de las pausas y los descansos está íntimamente ligado al estudio de la fatiga física y mental. El criterio duración del trabajo en sí mismo y en términos absolutos, no tiene ningún significado si no se conoce su contenido: tipo de trabajo, ritmo, pausas y carga global.

Son aspectos que guardan íntima relación con la duración de la jornada de trabajo, pues en función de las características del trabajo se deberán introducir las pausas y descansos precisas, para reducir la fatiga al mínimo.

Para introducir períodos de descanso nunca se debe esperar a que se produzca algún síntoma evidente de fatiga, como una disminución de trabajo. Hay que recordar, además, que las pausas no deben ser tantas o tan largas que rompan el ritmo de trabajo, ni tan cortas que no permitan descansar.

Tipo de Jornada: trabajo a turnos y nocturno: se habla de trabajo a turnos cuando una jornada de trabajo comporta varios puestos desempeñados sucesivamente por trabajadores diferentes, de forma que se abarca un total de 16 a 24 horas de trabajo diarias. Muchos sectores trabajan o tienden a trabajar las 24 horas del día como Sanidad, Transporte, Seguridad, Comunicaciones, Industria, etc.

Se tiene la consideración de trabajo a turnos a: "Toda forma de organización del trabajo en equipo, según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un cierto ritmo, continuo o discontinuo, implicando para

el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un período determinado de días o de semanas”. Además, se establecen otras consideraciones generales referidas a este tipo de trabajo, regulando aspectos tales como duración de la jornada, el ritmo de trabajo y el derecho de protección de su salud (Jones, 2001).

1.3.8. Organización del trabajo: ritmo de trabajo

El ritmo de trabajo es el tiempo necesario para realizar una determinada tarea. Para evaluarlo no sólo tenemos en cuenta el factor tiempo sino también debemos tener en cuenta el nivel de concentración y atención necesaria para la ejecución de las tareas, la rapidez con las que hay que realizar esas tareas, si tienen plazos cortos o estrictos, o determinados por máquinas, clientes, procesos productivos (Calera y Rubio, 2004).

Los ritmos de trabajo intensos producen mayor demanda de esfuerzo mental, por lo que son fuente de fatiga. La fatiga mental altera la eficacia a la hora del desempeño de las tareas, pues reduce la concentración y el nivel de atención. La imposición de un ritmo de trabajo intenso es uno de los factores que intervienen en la aparición de insatisfacción laboral y estrés. Las formas de salario que dependen de una cantidad producida por unidad de tiempo, imponen ritmos intensos. Un ritmo intenso se puede suavizar con pausas adecuadas (Forsyth, 2005).

Es más saludable un ritmo de trabajo que respeta la capacidad individual y la autonomía del trabajador. Estas formas de organizar el ritmo de trabajo además de crear insatisfacción, desmotivación y absentismo, no favorecen el trabajo en equipo. Los problemas de salud que ocasiona un ritmo de trabajo inadecuado son variados: problemas para dormir, para concentrarse, alteraciones del sueño, del apetito, mareos y dolores de cabeza, sensación de fatiga crónica (sensación de estar siempre cansado y no recuperarse) (Ménard, 2004).

1.3.9. Organización del trabajo: estilos de mando y comunicación

El estilo de mando influye en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes, porque las actitudes del superior o jefe repercuten directa o indirectamente en los trabajadores bajo su mando y en el clima laboral. Ser directivo es un rol, que, al desempeñarse, se hace siguiendo la imagen que cada uno tiene de lo que debe de ser un mando (Carranza, 2007).

Cuando a las personas les toca ejercer funciones de mando en una empresa u organización y estas no se han preparado o entrenado para la alta responsabilidad de dirigir un equipo humano, se comportan de acuerdo a la imagen que ellas tienen del papel que deben representar en el contexto social (Goleman, 1999).

Bennis (1995), afirma que mandar es un arte y no basta para ejercerlo con el instinto que más o menos acentuado se posea para ello, además el mando se debe ejercer con el estilo adecuado obedeciendo algunos conceptos básicos; es un error pensar que un estilo de mando debe de ser siempre el mismo solo porque la persona es, como es.

Navarro (2004), presenta una breve clasificación de estilos de mando, los cuales son:

Estilo autócrata: Donde el director de una empresa asume todas las responsabilidades y decisiones del personal que tiene bajo su mando, así como todas las operaciones: el resto del personal no participa en eso y la única vía de comunicación es descendente. Tampoco se valora la creatividad del personal.

Estilo burocrático: Fundamenta la dirección de la empresa en el cumplimiento de los reglamentos, manuales o normas de operación; el mantenimiento de la situación; el respeto a los niveles jerárquicos; se coarta la participación de grupo; la creatividad no se valora y la única vía de comunicación es descendente.

Estilo consultante: El líder consulta al grupo sobre los asuntos que son del interés específico de estos, pero se reserva siempre la decisión final que debe ser acatada por el personal sin ningún tipo de discusión.

Estilo participativo: El director recurre a la consulta continuamente con sus subordinados, procurando que el grupo se implique y participe en los intereses y objetivos de la empresa, las decisiones se adoptan en consenso y se estimula la creatividad del personal.

Estilo permisivo: El líder se limita a señalar las directrices generales y delega toda la autoridad en el grupo, para que estos se organicen tomen las decisiones utilizando sus propios criterios.

Mientras que la clasificación de Rodríguez (2000), suele extraerse de la combinación de algunos de los cuatro principales patrones o modelos:

Estilo autoritario o autocrático: Este estilo de mando se basa en el principio de autoridad, por lo que el jefe no informa de los objetivos, sólo da consignas. El jefe tiende a concentrar en él mismo todas sus decisiones, dando poca o ninguna participación a sus trabajadores. Limita la información sobre los problemas de la organización. Las opiniones de los trabajadores no se atienden y se escuchan sólo formalmente, lo que no favorece la iniciativa creadora. Por tanto, este estilo de mando no admite la autocrítica y no desarrolla la creatividad.

Estilo paternalista: Este estilo de jefe opta por la sobreprotección y no promueve el liderazgo, tampoco valora la iniciativa ajena y tiende a crear y mantener individuos infantiles, indecisos e inseguros. El estilo paternalista está basado en la suposición de que la empresa se justifica si permite el desarrollo personal de los trabajadores, de este modo prevalecen los intereses personales sobre las demandas de la organización. El jefe paternalista intenta eliminar los conflictos y emplea métodos de control generales y suaves, pero al igual que el autoritario no deja vía a la participación.

Estilo pasivo: Este estilo de mando representa un escaso control del jefe en el trabajo de los subordinados y lo efectúa a distancia. El jefe da instrucciones en forma de consejos, no dirige, no da consignas, se inhibe en situaciones conflictivas y deja que los subordinados se auto-controlen.

Estilo democrático o participativo: este tipo de jefe, en general, escucha y valora las opiniones de sus subordinados, favoreciendo las iniciativas creadoras y, sobre todo, mantiene un alto sentido de la crítica y la autocrítica. El jefe se centra en la función de coordinar el equipo, resuelve sólo los problemas fundamentales y brinda a los subordinados la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones. Establece una buena comunicación con los diferentes niveles de dirección y entre jefes y subordinados y mantiene informado a todos de los acontecimientos que afectan al sistema en general.

1.3.10. Relaciones laborales

Las relaciones laborales son todas aquellas que se pueden establecer tanto en el trabajo como en el capital de los procesos productivos de la empresa. En este tipo de relación la persona que asume el trabajo se le llama empleado y la que posee el capital se le conoce con el nombre de empleador, empresario o patrón. El empleado es la persona física y el empleador puede ser una persona física o jurídica. Hoy en día en las sociedades modernas, las relaciones de trabajo se pueden controlar por medio de los contratos laborales donde ambas partes son totalmente libres (García, 2003).

Según Goncalves (2000), los siguientes tipos de relaciones son las siguientes:

Personal/Individualidad: El trabajo se puede ver comprometido de manera personal por una persona natural. No existe la novación del empleado por otro, debido a eso pueden quedar por fuera del derecho laboral las prestaciones que realizan las personas jurídicas o aquellas que se puedan intercambiar. Esta relación entre el trabajo y la persona, justifica la intervención del Estado para defender la personalidad, la dignidad y la libertad del empleado.

Voluntaria: Esta expresión voluntaria se puede ver en el contrato laboral, este contrato al igual que otros, necesita del conocimiento de las partes correspondientes.

Ajenidad: Cuando el trabajo se realiza por cuenta ajena, se puede caracterizar por atribución a un tercero los beneficios de un trabajo. Esta se puede dar en: ajenidad en los riesgos que es cuando el empleado trabaja sin asumir los riesgos, ya sea porque los costos del trabajo van a cargo del empresario, cuando se comparte el trabajo con el empresario o si el resultado económico va por cuenta de la empresa, también en ajenidad en los frutos que se refiere a que el empleado no se apodera de los frutos de su trabajo, ya que va a un tercero desde el inicio, esto se debe a que va directamente a la compañía del empresario y a su vez se recibe una compensación de pago y por último la ajenidad en la utilidad patrimonial, cuando los bienes o servicios que el trabajador produce, no le da ningún tipo de beneficio, debido a que le toca al empresario y este a su vez le paga al empleado un salario por su labor.

Retribución: La contraprestación en el derecho laboral, es el pago salarial. En caso de que este no exista, no habrá contrato laboral, ya que es el elemento fundamental de todo contrato.

Dependiente: El dominio en los poderes del empresario, depende de la dirección y organización de los poderes sancionadores y disciplinarios.

1.4. Estructura organizacional

“Una estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad” (Hodgetts y Altman, 1986).

Dicho del mismo modo para Mintzberg (1984), una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una herramienta que permite realizar análisis y entender de forma adecuada el modelo de la organización, a partir de allí se determinan la forma como sus integrantes se agruparán para el desarrollo de sus tareas, es además el reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo.

1.4.1. Estructura lineal

Es utilizada por pequeñas empresas y se conoce también como estructura simple, por lo general este tipo de estructura es empleada por empresas que fabrican productos. Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo, además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil (Soto, 2000).

1.4.2. Estructura matricial

Es una estructura que se emplea para gestionar proyectos puntuales, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común (Goffe y Jones, 2001).

Los empleados de un tipo de estructura matricial tienen dos jefes. Uno funcional; que es la cabeza de la función, es decir, es a quien se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y un jefe de proyecto en donde todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se les llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos. También consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos.

1.4.3. Estructura por departamentalización

Básicamente esta estructura crea departamentos dentro de una organización que le permita funcionar de una manera sincrónica y por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador

o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. El método o los métodos utilizados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento (Burke, 1988).

1.4.4. Estructura circular

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización; en cada uno de los círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con las líneas que presenta los canales de autoridad y responsabilidad (McLagan, 2003).

1.4.5. Estructura descentralizada

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas (Nosnik, 2000).

1.4.6. Estructura híbrida

Es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda (Soto, 2000).

1.5. Dimensiones del clima organizacional según autores

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Ferrer, 2015).

1.5.1. Dimensiones según Likert

Según Uribe (2014) las dimensiones Likert miden la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

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

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

1.5.2. Dimensiones según Litwin y Stringer

Mientras que el autor Uribe (2014), afirma que Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

1.5.3. Dimensiones según Pritchard y Karasick

Del mismo modo Navarro (2004), expone que Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

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

1.5.4 Dimensiones según Bowers y Taylor

Kolb (1985) describe que Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

1.5.5. Dimensiones según Brunet

Brunet (1999), afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

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

2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

1.6. Importancia del clima organizacional

Es importante en la revisión del clima laboral generar una declaración de cambio que le permitirá definir un paso inicial en la estructuración del este tema para determinar el punto de partida en la evaluación del clima. Adicionalmente la institución debe presentar un norte en común donde los líderes desarrollen capacidad para orientar el desempeño individual y colectivo hacia el logro de los objetivos de la Organización, garantizando alto sentido de contribución. Las personas deben desarrollar capacidad de autogestión para liderar, en el día a día, el logro de la estrategia.

El clima laboral presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia. El fomento de la satisfacción: El personal es clave en este tema ya que se genera lazos de confianza entre las dos partes al igual que la participación activa en los temas de la empresa (McGregor, 1971).

1.7. Psicología de las organizaciones

La Psicología Organizacional, por definición, es la rama que se encarga del estudio del comportamiento de los individuos y grupos que pertenecen a una organización, de cómo son sus relaciones entre sí y la influencia del contexto organizacional. Esta disciplina no solo tiene como objeto de estudio los procesos individuales, sino

también la organización como un todo. Dicho de otra manera: analiza “la conducta organizacional” (Blanco, 1995).

Zepeda (1999), define a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Esto se complementa con la conceptualización de Dunnette y Kirchner (2005), que consideran que la psicología de la organización es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma. Agregan que esta definición obliga a los psicólogos a estudiar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los trabajadores como las demandas que hace la organización sobre ellos.

Por su parte, Mastretta (2006), define la psicología del trabajo como un campo de estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas.

Sobre el objetivo de la psicología organizacional, Muchinsky (2010), expresa que, aun cuando se busca que la psicología aumente la productividad de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores, existen dos perspectivas para lograrlo.

La primera es la industrial, que se enfoca en la dirección hacia las competencias necesarias para realizar el trabajo, contar con trabajadores que tengan tales competencias y aumentarlas con capacitación. La segunda perspectiva es la organizacional, que crea una estructura y una cultura que motivará a los trabajadores a desempeñarse eficazmente, les dará la información necesaria para hacer su trabajo y les proporcionará condiciones seguras y que propicien un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio.

CAPÍTULO II. SATISFACCIÓN LABORAL

2.1. Definición de satisfacción

Se puede entender la satisfacción como una valoración cognitiva personal que realiza una persona de la vida y de los dominios de la misma, atendiendo a la calidad de su vida, a las expectativas y aspiraciones, a los objetivos conseguidos, basada en los propios criterios de la persona y que se realiza de forma favorable (Carrión et al, 2000).

La satisfacción se ve influenciada por múltiples variables, tanto de índole social y cultural, señalando entre las más relevantes el nivel socioeconómico y el nivel cultural de las personas. Con frecuencia se relaciona la satisfacción con la plenitud, siendo esta última el tope de felicidad en todos los aspectos de la vida, considerándose dentro de estos los factores físicos, psicológicos y sociales (Guizar, 1998).

2.2. Definición de satisfacción laboral

“La satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente” (Hegney et al, 2006)

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo (Schein, 1982).

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones. Es por ello que Blum y Naylor (1990), definen que “la satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”, y puede ser intrínseca y extrínseca. Para Katz y Kahn (1990), la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.

La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas.

De acuerdo con Spector (2002), la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización. En este texto se enfatiza la experiencia del trabajador, en la que interviene la perspectiva del capital humano.

A su vez, Landy y Conte (2005), definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, y Spector (2002), reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

Pero también la satisfacción laboral tiene que ver con las emociones; por ejemplo, Bujalance (2006), afirma que es “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

La satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todo ello desemboca en la manera de actuar del individuo. Habría que cuestionarse hacia qué va dirigida dicha experiencia, tal percepción y esa carga emotiva. Se ha revisado la relación individuo-entorno. Por parte del individuo se encuentra la experiencia, y por parte del entorno otra serie de variables.

Para Moré et al. (2005), la referida satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales. Así, el medio laboral está constituido primordialmente por las condiciones laborales, las cuales constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano.

Se ha hallado que la satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones ya que a través de su medición entran en contacto con la experiencia de su capital humano; ésta a su vez, se transforma en una percepción y una carga emotiva dirigidas hacia el entorno o ambiente organizacional.

2.3. Causas de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o, todo lo contrario. La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores

personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros).

Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

Para Wexley y Yuki (1990), las causas de la satisfacción laboral son las siguientes:

1. Buena disposición del trabajador para realizar sus tareas de la mejor forma posible.
2. La existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo del individuo.
3. Adecuada definición de su puesto de trabajo.
4. Libertad para el sujeto, en cuanto al desarrollo de sus tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo.
5. Oportunidad de formación para el sujeto, respecto a su puesto de trabajo.
6. Solución oportuna de los conflictos que puedan surgir.
7. Adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral.
8. Grado de influencia de los demás compañeros de la organización en cuanto al desarrollo de su trabajo.

2.4. Consecuencias de la satisfacción laboral

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud

física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Para Stonner y Freeman (1994), una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales pueden ser la causa de la insatisfacción laboral. Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son: Inhibición, resistencia al cambio, falta de creatividad, abandono, accidentabilidad, baja productividad, dificultad para trabajar en grupo.

Robbins (2004), indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individuales que influyen en los niveles de satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

2.5. Niveles de satisfacción

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño de la empresa.

Robbins (2004), señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

2.5.1. Satisfacción general

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo (Reyes, 1997).

2.5.2. Satisfacción por facetas

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral (Stephen, 1999).

2.6. Efectos de la satisfacción laboral

Robbins (2004), señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

2.6.1. Satisfacción y productividad

La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores.

Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo (Glen, 1998).

2.6.2. Satisfacción y ausentismo

Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede

afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo.

Los empleados insatisfechos no siempre plantean su ausencia, si bien les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes (Drubin, 2003).

Aunque el ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, como el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y el verificar el expediente laboral.

Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante las llegadas tarde, quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, también llamados retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan retraimiento físico de su participación activa en la empresa.

Este fenómeno suele impedir que se complete el trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros de trabajo, aunque puede haber razones legítimas para llegar tarde algunas veces, los retardos frecuentes son síntomas de actitudes negativas que requiere atención gerencial.

2.6.3. Satisfacción y rotación

La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. El nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior.

La organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a esta gente. Reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, entre otros. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre.

Las organizaciones realizan pocos intentos para conservarlos, incluso puede haber presiones sutiles para hacer que se vayan. En consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto es más importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior (Bracho, 1998).

Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hacen tener más razones para quedarse. La disposición general de una persona hacia la vida, modera también la relación satisfacción-rotación. Algunos individuos se quejan generalmente más que otros, y es menos probable que se vayan al estar insatisfechos con su trabajo, que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida. De manera que si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el puesto el que es más probable que renuncie es aquel que tiene la mayor predisposición a ser feliz o satisfecho en general (Burke, 1988).

2.7. Dimensiones esenciales de la satisfacción laboral

Álvarez (2010), ha delimitado las siguientes dimensiones esenciales de la satisfacción laboral:

2.7.1. La estructura

Es la manera en que las acciones de las organizaciones se dividen, organizan y coordinan. Incluye una serie de aspectos como el control administrativo, niveles jerárquicos, división de funciones y tareas, relación e interdependencia entre los niveles que la forman, cadenas de mando, entre otros (Colunga, 1995).

2.7.2. La naturaleza y el contenido de trabajo

Para Evans (2001) se percibe el contenido de trabajo como variedad de habilidades, independencia, significación de la tarea, importancia, definición del contenido de trabajo, autonomía, organización y creatividad. La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el trabajo.

En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en este influye en la satisfacción general de la vida. El resultado es que existe un efecto de derrama que se produce en ambas direcciones entre la satisfacción en el trabajo y en la vida. Por lo tanto, los gerentes podrían tener que vigilar no solamente el trabajo y el medio ambiente laboral inmediato, sino también las actitudes de sus empleados hacia otros aspectos de la vida.

2.7.3. Las normativas, valores y costumbres

Para Jones (2001), es el conjunto de suposiciones, creencias, cultura, valores y normas que comparten sus miembros; crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. En la cultura influye todo lo que sucede en la organización y crea el sello de la misma. Los indicadores de la cultura son: patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofías, historias y metas.

Gálvez et al. (2011), dicen que la cultura en una organización tiene origen en su historia, lo que significa que va desde el momento en que fue fundada hasta el presente desarrollo de sus actividades. Lo cual tiene una íntima relación con

aspectos como lo son el lenguaje, el sistema de liderazgo y las subculturas que existen en la firma.

La cultura organizacional es importante porque ejerce control sobre los empleados, por medio de la introducción de valores, favoreciendo conductas que la organización desea que tomen los colaboradores, pero esto no es preconcebido, es decir, es algo por lo cual la firma ha trabajado.

La cultura es un elemento importante en toda organización, ya que por medio de esta la firma puede llegar a ser más competitiva o menos competitiva, dependiendo del tipo de cultura que se haya establecido, lo cual sugiere que la cultura organizacional es un activo intangible que genera valor en la firma (Barney, 2014).

De igual forma Arango et al. (2000), dicen que la cultura determina la forma en la cual los colaboradores realizan sus actividades diarias dentro de la organización, lo que puede en gran manera determinar el rendimiento de la firma, ya que los colaboradores pueden tener una actitud mediocre con respecto a las actividades diarias, lo cual puede afectar a la compañía.

Teniendo en cuenta que la cultura es importante para la organización, se debería establecer parámetros claros para medir constantemente la cultura y los distintos factores que podrían desviar la cultura actual de la deseada por la compañía, por ende, los directivos deben estar constantemente evaluando su compañía y verificando estos aspectos que desvían la cultura de la visión empresarial.

2.7.4. El salario y la estimulación

Dentro de esta se halla la remuneración y compensación que está asociado a sistemas de pagos, promoción, posibilidades de superación y la evaluación del desempeño. Se juzga la estimulación por el reconocimiento, la suficiencia, la correspondencia, la justeza, el equilibrio entre los estímulos morales y materiales, organización y percepción del sistema de estimulación (Gómez et al, 2000).

Una estructura de compensación consiste en salarios iniciales, aumentos por costo de vida, aumentos anuales e incentivos en efectivo y bonos. El salario real pagado a los empleados depende de las condiciones del mercado, los ingresos y la rentabilidad del negocio, el tamaño de la fuerza laboral y cómo los empleadores contribuyen a los beneficios de los empleados. Los empleadores tienen tres opciones básicas a la hora de establecer las tasas de pago.

Pueden pagar los salarios de primera calidad y ofrecer beneficios de primer nivel, compensar a los empleados de acuerdo con la cuantía básica y ofrecer paquetes de beneficios pendientes o pueden estar entre las más altas empresas que pagan en su industria y ofrecen beneficios mínimos.

2.7.5. Las condiciones de trabajo

“Se percibe la existencia de los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo, la higiene y orden. Las condiciones ergonómicas son: las higiénicas, seguras y estéticas” (Nosnik, 2000).

Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo. Aunque tengamos en cuenta que la enfermedad no es algo extraño a la condición humana, sino que forma parte de su naturaleza, al igual que la salud, no es menos cierto que en el trabajo nos ponemos en relación con sustancias, materiales y máquinas peligrosas, con exigencias físicas forzadas, con condiciones ambientales y climáticas perjudiciales (Shaun, 1998).

Las condiciones de trabajo son el conjunto de factores de la relación laboral, que constituyen la prestación que el trabajador desempeña de acuerdo a su jornada, horarios, salario, clasificación profesional, vacaciones, permisos y un largo etcétera.

Por norma general, estas condiciones de trabajo están estipuladas previamente en el contrato que vincula al trabajador con la empresa, o bien son asumidas por la

aplicación legal de convenio colectivo o en el Estatuto de los Trabajadores en su defecto, por lo que tienen la misma validez que las estipuladas de manera individual en el contrato de trabajo.

Las modificaciones de las condiciones de trabajo no son individuales sino colectivas, deberán ir precedidas de un periodo de consultas con los representantes legales de los trabajadores, de duración no inferior a quince días. Dicho periodo de consultas deberá versar sobre las causas motivadoras de la decisión empresarial y la posibilidad de evitar o reducir sus efectos, así como sobre las medidas necesarias para atenuar sus consecuencias para los trabajadores afectados (Turcotte, 1998).

2.7.6. Las condiciones de bienestar

El desarrollo personal y profesional, el horario de trabajo, el transporte, la alimentación, los servicios de salud, actividades recreativas, culturales y deportivas: El bienestar laboral es una de las claves para conseguir un equipo productivo, motivado y comprometido con la empresa (Rodríguez, 1999).

Cuando hace referencia al bienestar laboral, no solo nos referimos a estar sanos de salud y no padecer enfermedades, sino también en un bienestar emocional que haga sentir a las personas que están contentos con lo que hacen.

Al igual que los problemas personales de una persona pueden influir en el trabajo de una persona, también ocurre lo mismo al revés. Si una persona no está contenta en su lugar de trabajo, sea por el motivo que sea, también le afectará a su vida personal. Todo esto genera círculos negativos en la vida de las personas que pueden tener terribles consecuencias para los trabajadores y la empresa. Por este motivo, las empresas deben trabajar con el objetivo de aumentar la felicidad de los empleados en su horario laboral.

La felicidad es algo básico y fundamental en todos los ámbitos de la vida, y el laboral en una parte muy importante ya que en él se centra la mayor parte de nuestro

tiempo. Así, las organizaciones deben centrarse en fomentar todos esos aspectos que puedan favorecer que los empleados estén más contentos.

El ambiente del trabajo, la motivación, el trato recibido, las condiciones económicas y laborales o la conciliación laboral, son algunos de los factores que pueden hacer que en tu empresa exista un bienestar (o malestar) general.

2.8. Dimensiones esenciales vinculadas a aspectos socio-psicológicos

2.8.1. Relaciones interpersonales y comunicación

Es el proceso de interacción social en el que intervienen al menos dos o más personas para intercambiar ideas, sentimientos, juicios, información, opiniones o instrucciones de trabajo. Las relaciones entre las personas, las relaciones entre personas y directivos, las relaciones entre los directivos, las posibilidades de interacción social, la preocupación por los problemas de las personas, la solución de conflictos, la pertenencia y la orientación y ayuda (Montes, 2016).

Las relaciones interpersonales, también llamadas habilidades sociales, están presentes en todos los ámbitos de la vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que denotan la autoestima al sentirse que se es competente en diferentes situaciones y escenarios, así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener amistades a largo plazo, expresar a otros las necesidades, compartir las experiencias y empatizar con las vivencias de los demás, defender los intereses, entre otros, son sólo ejemplos de la importancia de las relaciones interpersonales.

Por el contrario, un sentimiento de incompetencia, socialmente puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar. Estas ocupan un lugar especial en la sociedad, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana para hablar de calidad de vida (López, 2006).

Denominadas también como relaciones humanas, interrelaciones personales o relaciones interpersonales, son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad, característica del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones interpersonales tienen un papel fundamental, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana.

Esto significa que en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos, lo que le permite conocer a los demás y conocerse a sí mismo. La socialización se adquiere a través de experiencias obtenidas en el rol social, así como diversos aprendizajes que se encuentran basados en la creencia de la acción propia contra la reacción del otro.

En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, ya que hoy en día se utiliza la comunicación virtual en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones, y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar.

“En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, celos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal” (López, 2006).

“Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes. Una relación significa también negociar las formas de vida e interacción en su conjunto para acomodar las propias necesidades y las necesidades de la otra persona. Una comunicación exitosa no solo requiere sentido común, también requiere el control de los sentimientos, interpretaciones y conductas para satisfacer las necesidades y las de la otra persona. Sin embargo, a veces se reincide en conductas

negativas que terminan creando relaciones insatisfactorias” (Wiemann, 2011).

Un elemento clave para la generación de relaciones personales satisfactorias es mantener un ambiente de confianza y comunicación, en donde se destaquen tanto los elementos comunes como las diferencias para lograr acuerdos que permitan mantener armonía en dicha relación.

El comunicador adecuado según Wiemann (2011), toma decisiones acerca de: Qué comunicar, cuánto comunicar, dónde comunicar, cuándo comunicarse, con quién comunicar o compartir información.

Esta es adecuada cuando se cumplen las expectativas de los comunicadores y las normas de la situación o cultura, por ello se requiere que al comunicar alguna situación o mensaje en el trabajo se tengan presente tanto el qué, cuánto, dónde, cuándo y con quién dar a conocer el mensaje ya que dependiendo de ello se logrará mejorar las relaciones interpersonales.

La comunicación apropiada, en particular en las empresas y organizaciones, ha de ser fluida y abierta en todos sus integrantes. Esto incluye un ida y vuelta de los conceptos, por lo que todas las opiniones deben ser tenidas en consideración en cada proyecto. En las reuniones, por ejemplo, no sólo es el jefe quien habla, sino que incluso los asistentes presentes deben sentirse cómodos de aportar, pues nunca se sabe cuál es ni de dónde proviene el concepto clave para nuestra próxima acción de buenos negocios (González, 2002).

La comunicación abierta, transparente y abarcativa a todos los miembros de la organización minimiza los malos entendidos, las aplicaciones erradas de técnicas, y también impide los rumores y los comentarios anexos. Facilita la incorporación de los nuevos empleados, y acepta ideas innovadoras que, en organizaciones de comunicaciones cerradas, quedan de lado, impidiendo el completo avance de sus proyectos.

2.8.2. Liderazgo y toma de decisiones

El liderazgo es el proceso de influencia, estimulación y ayuda para transformar el potencial que posee un grupo en realidad; es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. “Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional” (Fernández, 2010).

Para Franklin (2002), la escucha y la participación, la satisfacción con los métodos y el estilo de toma de decisiones, forman parte del liderazgo. Es la selección consciente, por parte de los directivos, de varias acciones entre alternativas posibles para producir un resultado esperado o deseado y cuyas consecuencias lo encadenan con el futuro. La toma de decisiones está asociada al liderazgo, la comunicación, la participación y al trabajo en equipo. Es la influencia mediante la cual un individuo o miembros de una organización colaboran voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos propuestos.

Según Simón (1964), la opinión de expertos en desarrollo organizacional afirma que existen pocos tipos de liderazgo:

Líder tradicional: Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.

Líder legal: Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o normas jurídicas. Un líder legal es simplemente aquél que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.

Líder legítimo: El término líder legal está mal empleado, por lo que se emplea alguno de los siguientes términos "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad.

Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción per se. Lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas (Likert, 2003).

La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente. La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por qué una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión (Lussier y Achua, 2002).

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las

circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y cómo decidir (Ford, 2005):

Decisiones programadas: Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas.

La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente. En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes (Braverman, 1986).

Decisiones no programadas: También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: "Lanzamiento de un nuevo producto al mercado", en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada (Soto, 2000).

2.8.3. Compromiso con el trabajo

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia (Zayas et al., 2014).

En el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante (Cáceres, 2000).

Harter (2002), agrega que con relación al compromiso laboral se requiere entender las percepciones del empleado sobre sí mismo, su trabajo y su organización. Sin embargo, añade, esta comprensión es demasiado general para ser aplicada fácilmente en la práctica porque existe una distancia entre ella y las experiencias del día a día de los trabajadores en su situación de trabajo; entonces propone abordarla de manera más cotidiana.

Harter, afirma, que el compromiso ocurre cuando los individuos están emocionalmente conectados a otros y cognitivamente vigilantes; situación en la cual los empleados saben qué se espera de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo y sienten que pueden lograr impacto y cumplimiento en el mismo; por otra parte, perciben que son significativos para sus compañeros, en quienes confían, y consideran tener oportunidades para mejorar y desarrollarse.

Así entendido, el concepto de compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender qué retiene a los trabajadores en la organización. Igualmente, se han realizado estudios que asocian el compromiso laboral como predictor del desempeño; así mismo, lo relacionan con bajo ausentismo y altos resultados financieros (Conway, 2004).

2.9. Modelo dinámico de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Existen seis formas de satisfacción laboral.

El modelo dinámico de la satisfacción en el trabajo se caracteriza por la concepción dinámica de la satisfacción en el trabajo; según este modelo la satisfacción en el trabajo es un proceso de interacción entre el individuo y su situación de trabajo; siendo la satisfacción mayor cuanto mayor poder tenga la persona para controlar su situación de trabajo (Bruggemann y Ulich, 1975).

2.9.1. Satisfacción laboral progresiva

El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción (Chiavenato, 2002).

2.9.2. Satisfacción laboral estabilizada

El individuo mantiene su nivel de aspiraciones (Rodríguez, 2005).

2.9.3. Insatisfacción laboral constructiva

El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones de buscar formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración (Carranza, 2007).

2.9.4. La insatisfacción laboral fija

El individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas (Glen, 1998).

2.9.5. La pseudo satisfacción laboral

El individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones (Luna, 2009).

2.10. Teorías de la motivación

Suárez (2005), define a la motivación laboral, como un factor determinante dentro de la sociedad, es donde el hombre puede interactuar y obtener satisfacción propia, es donde él mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades para mostrar su intelecto y así también donde las organizaciones laborales pueden crecer y dar a conocer grandes equipos laborales, capaces de competir en diversos ámbitos y ocupar lugares de primer orden, es por eso que es importante que la empresa, reconozca al empleado como parte importante de la misma y que el empleado sea un firme representante de la misma, con confianza y libertad para una participación eficiente y activa.

La motivación laboral se puede decir que es un conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar una meta. Los motivos que encausan a un hombre o mujer a trabajar, son múltiples, pero independientemente de un factor económico, es importante que las empresas se interesen por sus empleados, que conozcan cuales son los motivos que los impulsan a trabajar (Moreira y Álvarez, 2002).

El hombre mediante el trabajo, que en algunas sociedades lo consideran como un don, puede encontrar grandes satisfacciones, sobre todo cuando, lo que realiza lo hace con gusto y por el cual recibe una recompensa económica. Sin embargo, es importante, que, para cualquier empresa, que sus empleados puedan responder y participar en el crecimiento de la misma, que este binomio adquiera un compromiso de igualdad, respeto para convivir en un clima organizacional óptimo.

2.10.1. Teoría de Maslow

Maslow establece una pirámide de necesidades jerárquica y las establece por orden de importancia, según el autor lo más importante para el individuo es la satisfacción de sus necesidades básicas de supervivencia que son comida, agua, protección y seguridad, una vez que satisfacemos nuestras necesidades básicas o fisiológicas es cuando podemos desarrollar otras necesidades más humanas como el amor, aceptación y pertenencia, una vez satisfechas estas necesidades nos preocupamos por la autoestima y la necesidad de tener reconocimiento, aprobación y competencia, todo esto nos lleva a concluir que si crecemos bien alimentados, seguros, amados y respetados, podremos llegar a ser personas autorrealizados que han cumplido con sus expectativas, dicha autorrealización según Maslow es la más alta necesidad que culmina la pirámide.

Podemos definir una necesidad como la distancia, hiato o vacío que existe entre la situación tal como una persona la está viviendo en el presente y tal como le gustaría vivirla en el futuro. Maslow estableció una serie de proposiciones sobre las necesidades humanas que se concretan de esta manera:

Para Laloux (2017), las necesidades de las personas están jerarquizadas según su importancia. Si observamos el gráfico, las necesidades fisiológicas ocupan un espacio mayor y se imponen con más urgencia al individuo. En publicidad, un porcentaje elevadísimo de anuncios apela a este tipo de necesidades.

La capacidad de deseo del hombre no conoce fin. Una vez satisfecho un nivel de necesidades, el individuo tiende hacia el nivel superior. Por supuesto, hay muchos individuos que se quedan detenidos en un determinado nivel, satisfaciendo indefinidamente un determinado tipo de necesidad y no mostrando sensibilidad hacia otras necesidades. Las diferencias entre personas se traducen en su sensibilidad a necesidades más o menos importantes. Por otra parte, esta ilimitada capacidad de deseo es la que también impulsa el desarrollo de nuevos inventos e innovaciones, tan importantes para el mantenimiento del trabajo productivo.

González (2020), afirma que Maslow estudió las siguientes necesidades:

Necesidades fisiológicas: Cuando no están cubiertas, el organismo humano sufre daños importantes o deja de existir: hambre, sed, sueño, vestidos, cobijo, sexo... Podemos localizarlas en lugares específicos del cuerpo humano y apremian por su carácter repetitivo. Se denominan también homeostáticas, porque contribuyen al equilibrio del estado corporal. La mayoría pueden satisfacerse con dinero. De una manera figurada, podemos denominar necesidades homeostáticas a las que una institución o empresa tienen para seguir existiendo; esa permanencia se logra, en muchos casos, con dinero.

Necesidades de seguridad: La diferencia entre países ricos y países del Tercer Mundo es que la inmensa mayoría de los habitantes de estos últimos están luchando día a día para satisfacer sus necesidades fisiológicas. También en los países ricos hay millones de personas que están en el borde de la pobreza. Sin embargo, gran parte de la población está motivada por el deseo de verse protegida contra peligros, amenazas y privaciones. El empleo fijo es el medio más normal de conseguir seguridad. Los efectos dramáticos del paro son muestras de cómo muchas personas se ven detenidas en su desarrollo ideal.

Necesidades sociales (llamadas también de pertenencia al grupo y de amor): Cuando hombres o mujeres tienen un grado de seguridad que es aceptable, o precisamente para lograrlo si no lo tienen, se asocian en grupos. El mayor miedo que siente una persona es el temor a quedarse solo. Compartir sus alegrías y horas malas exige la compañía de otras personas.

Lo podemos ver en la mayoría de los cuentos. Si, además, desea convivir y transmitir la vida, satisfaciendo también las necesidades fisiológicas, establece una relación permanente con otra persona del sexo opuesto. Las necesidades de amor y de pertenencia al grupo motivan a los jóvenes a beber. Es fácil identificar estas necesidades en publicidad. La familia es una unidad con una importancia económica decisiva. Por eso, hay tantas apelaciones a los valores familiares y sociales. Especialmente, en ciertos aniversarios y, sobre todo, en navidades.

Necesidades de estima: Tanto dentro como fuera de la familia, las personas quieren que los demás reconozcan sus esfuerzos. Berne (2014), habla de la “caricia” como la unidad básica de la interacción social. La no satisfacción de las necesidades de estima lleva a tener desdibujada la propia identidad, a dudas profundas sobre el sentido de la acción y a un sentimiento de futilidad, que pueden conducir al suicidio.

La explicación de muchos fracasos escolares reside en la ausencia de refuerzos positivos. Los niños que ven reconocidos sus méritos y no únicamente criticados sus defectos, pueden encontrar el mundo pleno de sentido. Ya de mayores, perdonarán todo a aquella persona que se dedica a potenciar lo positivo de los demás y serán inclementes con quienes sólo se fijan en lo negativo y con quienes hundan la moral de un grupo.

La publicidad apela incansablemente a las necesidades de prestigio de los consumidores y usuarios. Hay quienes se quedan detenidos en este nivel de necesidades, ocupados en satisfacer su oceánica vanidad. Hay jóvenes que beben como un rito para que les admitan en un grupo.

Necesidades de conocer y de comprender: Explorar, conocer, comprender y crear las necesidades hasta aquí presentadas exigen sistematizar el mundo que nos rodea. Quienes no tienen satisfecha esta necesidad, no tienen estructurada su vida, porque carecen de un criterio para sistematizar la gran sobrecarga de informaciones y datos que llegan a su cerebro.

Los testimonios de expertos, la explicación de los procesos de fabricación de un determinado producto, los pasos hasta que llega a nosotros un servicio concreto son algunas de las modalidades que la publicidad emplea para satisfacer esas necesidades. Hay jóvenes que se informan en Internet sobre los lugares donde practican la bebida en grupo y otros que consultan los efectos del alcohol sobre la vida de las personas y, especialmente, sobre su conducta familiar o en grupo y cuando conducen.

Necesidades estéticas: Muchos hombres y mujeres sienten necesidad de orden, simetría y belleza en todo lo que captan. Por eso, miles de anuncios presentan seres humanos, objetos y paisajes bellos y armónicos. Ocupan los primeros lugares los anuncios sobre bebidas.

Necesidades de autorrealización: Quienes tienen un mundo interior de valores elevados y una imagen muy consistente sobre sí mismos, son capaces de sacrificar la satisfacción de gran parte de las necesidades anteriores o de transformarlas al servicio de una vocación. Tienen el centro de su actividad dentro de sí mismos y su independencia ante los estímulos del ambiente demuestra un grado elevado de libertad interior. No les estimula acumular ganancias ni el prestigio social. Pueden servirse del dinero y del prestigio para lograr lo que consideran fines más elevados.

Los mensajes publicitarios que resaltan el carácter selecto y exclusivo de un determinado producto o servicio pretenden apelar a este tipo de necesidades. Son los mensajes más escasos, como escaso es el número de los autorrealizados, si los comparamos con los de niveles inferiores de la pirámide.

2.10.2. Teoría de las necesidades

La teoría de las necesidades, desarrollada por David Clarence McClellan, fue una de las primeras teorías de motivación laboral propuestas en el mundo. Esta se enfoca en tres necesidades específicas como los principales detonantes de la motivación en el trabajo.

En ese sentido, para McClellan, los tres factores que determinan el nivel de motivación laboral son:

Necesidad del logro: Tiene que ver con el impulso de alcanzar logros cada vez mayores, que representen un nivel de desafío superior al estándar y que aporten un alto nivel de satisfacción cuando son conquistados. Las personas con esta necesidad son competitivas consigo mismas.

Es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no solo por las recompensas que los acompañen.

Existen diversas características que definen a los empleados orientados a logros. Trabajan más intensamente, si perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos. Las personas que sienten un impulso intenso para alcanzar logros, se responsabilizan de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan ser parte de los logros obtenidos individual o colectivamente.

Necesidad de poder: Se relaciona con el deseo de aumentar la capacidad de influencia sobre otras personas, con el fin de hacer que estas se comporten de una manera particular. La necesidad de poder está asociada con el deseo de ser reconocido, por lo que estas personas prefieren competir en vez de colaborar en equipo. Es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones. Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestos a asumir riesgos por ello, una vez que obtienen el poder, pueden usarlo de manera constructiva o destructiva.

Las personas motivadas hacia el poder son gerentes excelentes si su impulso es de poder institucional, no de poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para bien de la empresa. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a las posiciones de liderazgo mediante su rendimiento satisfactorio, de modo que reciben la aceptación de los demás. Un empleado que tiene la necesidad de poder personal no suele ser exitoso como líder organizacional.

Necesidad de afiliación: De afiliación, de asociación o de contacto es la necesidad que tienen las personas por mantener un grado de cercanía con otras. Por lo que ser aceptado en un grupo social determinado es el principal objetivo. Estas personas prefieren colaborar en vez de competir o de tomar riesgos.

Es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente, los individuos motivados hacia la afiliación trabajan mejor si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación. Los individuos con orientación hacia logros ocupan puestos gerenciales, eligen asistentes técnicamente capaces, con escasa consideración de sus sentimientos personales, las personas motivadas hacia la afiliación tienden a rodearse de amigos. Obtienen satisfacción interna por estar entre amigos y quieren libertad en el trabajo para formar esas relaciones.

Los gerentes con una necesidad intensa de afiliación suelen tener dificultades para ser eficaces en ese tipo de puestos. Aunque el interés considerable por las relaciones sociales positivas suele producir un ambiente de trabajo cooperativo, en el que los empleados realmente disfrutan de trabajar juntos, el énfasis excesivo del administrador en la dimensión social suele interferir en el proceso de lograr que se realice el trabajo.

2.10.3. Teoría de las expectativas

Davis y Newstrom (2002), señalan a Vroom quien explica que la motivación es el producto de tres factores. Cuánto desea la persona obtener una recompensa (valencia), su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (expectativas) y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (instrumentalidad). Esta relación se expresa con la fórmula siguiente: Valencia X Expectativas X Instrumentalidad= Motivación.

Valencia. Se refiere a la preferencia de la persona por recibir una recompensa. Es una expresión de la dimensión de su deseo de alcanzar un objetivo. La valencia de una retribución en el individuo está condicionada por la experiencia y puede variar significativamente con el paso del tiempo, en la medida en que se satisfacen antiguas necesidades y surgen otras nuevas.

Es importante entender la diferencia entre las consecuencias de los modelos de motivación basados en necesidades y la idea de la valencia en el modelo de expectativas. En los modelos basados en necesidades se aplican generalizaciones

amplias para predecir dónde un grupo de empleados podría tener impulsos más intensos o mayores necesidades insatisfechas. En el modelo de las expectativas, los administradores deben obtener información específica acerca de las preferencias individuales del empleado en relación con un conjunto de recompensas y luego continuar con la observación de los cambios en esas preferencias.

Expectativas. Es la intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal con el trabajo lleve a terminar una tarea. Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas de la relación esfuerzo-rendimiento es la eficacia personal del sujeto. Los empleados con alto nivel de eficacia personal tienden más a creer que el esfuerzo dará lugar a un rendimiento satisfactorio. La eficacia personal alta genera una evaluación de expectativas con valor alto.

En contraste con la eficacia personal alta, algunos trabajadores sufren el llamado, fenómeno del impostor. El impostor cree no ser tan capaz como parece serlo y, por consiguiente, teme que su incompetencia sea evidente para los demás. Está lleno de dudas acerca de sí mismo, tiene miedo de asumir riesgos y pocas veces pide ayuda. El impostor tiene de manera predecible evaluaciones de expectativas con valores bajos en relación de consigo mismo.

Instrumentalidad. Es la creencia del empleado que se le dará una retribución o recompensa toda vez que termine una tarea. En este caso, él elaborará otro juicio subjetivo acerca de las probabilidades que la empresa valore su rendimiento y proporciona retribuciones contingentes.

2.10.4. Teoría de los dos factores de motivación de Herzberg

La teoría de los dos factores o de motivación e higiene fue desarrollada por Frederick Herzberg. Para Herzberg, la motivación laboral depende del factor satisfacción y del factor higiene (o de insatisfacción).

Ambos factores son influenciados por distintas causas entre sí. Es decir, lo que les puede provocar satisfacción a los trabajadores no es lo mismo a lo que les puede provocar insatisfacción.

Por tanto, entre las distintas teorías de motivación laboral, esta establece que las personas tienen un doble sistema de necesidades en cuanto a su actividad de trabajo: sentirse satisfechas y evitar sentirse insatisfechas. En este panorama, ambos grupos de factores son:

Factores de motivación: Son los que tienen una repercusión directa en el aumento de la satisfacción laboral, en consecuencia, hacen que la motivación en el trabajo aumente. Sin embargo, estos factores no se relacionan con los niveles de insatisfacción. Los factores de motivación, según Herzberg, son: Logros y reconocimiento en el trabajo e Independencia laboral y responsabilidad.

Factores de higiene: Son los que buscan evitar la insatisfacción en los trabajadores. Sin embargo, no se relacionan con los niveles propiamente de satisfacción. Es decir, si estos factores fallan, se produce insatisfacción, pero si no fallan, simplemente no producen satisfacción. En este sentido, los factores de higiene son: Sueldo y beneficios, políticas de la empresa, relaciones con los compañeros, ambiente físico laboral, status personal, supervisión ajena al trabajo propio, seguridad laboral, crecimiento profesional

2.10.5. Teoría X e Y de McGregor

La teoría X e Y, desarrollada por Douglas McGregor, ha sido una de las clásicas teorías de motivación laboral con más impacto en las empresas de todo el mundo. Esta teoría se ha aplicado con éxito en las áreas de administración de recursos humanos, de comportamiento organizacional, de comunicación organizacional y de desarrollo organizacional.

Chiavenato (2000), señala que Douglas McGregor fue uno de los primeros escritores que presentó una argumentación convincente de que muchas acciones

administrativas son consecuencia directa de la teoría del comportamiento humano que aplican los administradores. Planteó que la filosofía administrativa controla a la práctica administrativa.

X e Y consisten en un par de teorías contrapuestas entre sí sobre la gestión y la dirección de empresas en cuanto al talento humano.

Teoría X: La teoría X plantea una visión “negativa” de los gerentes hacia los empleados. Los primeros ven a los segundos como elementos pasivos y con tendencia a evadir sus responsabilidades. Por lo tanto, el capital humano debe ser castigado o, en su defecto, premiado con el fin de obligarlo o de motivar a la fuerza a trabajar correctamente.

Es un conjunto tradicional de supuestos acerca de las personas, considera que a muchas les desagrada el trabajo y que intentan evitarlo si les es posible. Los trabajadores se inclinan a hacer lo menos posible en su trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades si se puede. Son relativamente egocéntricos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio.

Teoría Y: Enfoque más humanista, supone que la holgazanería no es inherente a las personas, que parezca serlo es el resultado de su experiencia con organizaciones menos progresistas. Los administradores proporcionan el ambiente apropiado para liberar el potencial de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural para ellos como las actividades recreativas o el reposo y la relajación.

Los administradores creen que los empleados son capaces de aplicar la autodirección y el autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos. La función del administrador es brindar un entorno para que el potencial de las personas pueda liberarse en el trabajo

La teoría Y, en contraparte, es la visión “positiva” de los gerentes hacia el talento humano. Por tanto, los empleados pasan a ser elementos activos en el trabajo y con necesidades de autorrealización y crecimiento profesional.

Bajo esta perspectiva, los empleados son considerados como talentos dignos de asumir responsabilidades propias, de tomar decisiones y de explotar su propio potencial. Es importante destacar que la teoría Y fue formulada años después a la teoría X, con lo cual representa una evolución en el trato hacia el capital humano de las organizaciones.

Tener en cuenta estas y otras teorías de motivación laboral permite conocer mejor al personal que trabaja en las organizaciones: sus necesidades, objetivos, deseos, aspiraciones, gustos, disgustos, entre otros factores que determinan su nivel de motivación para trabajar.

Al descubrir estos factores, los directivos y gerentes de una empresa pueden gestionar mejor al talento humano, diseñar políticas más eficaces y crear ambientes y procesos de trabajos más eficientes. De esta manera, la organización se acerca cada vez más a convertirse en una Smart Company de alto rendimiento.

Método

Objetivo general

- Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de dos instituciones educativas en una zona rural y una zona urbana.

Objetivos específicos

-Identificar el clima organizacional de dos instituciones educativas en una zona rural y una zona urbana.

-Conocer qué factores influyen para un buen clima organizacional de dos instituciones educativas en una zona rural y una zona urbana.

-Detectar qué factor genera mayor satisfacción laboral en las dos instituciones educativas en una zona rural y una zona urbana.

-Identificar qué factor genera menos satisfacción laboral en las dos instituciones educativas en una zona rural y una zona urbana.

Justificación del problema

Actualmente las instituciones juegan un papel esencial en nuestra sociedad es por ello que surge la necesidad de que estas cuenten con un buen clima organizacional y ofrezcan al trabajador satisfacción laboral ya que estas no solo satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de la sociedad, sino también marcan las pautas de desarrollo tecnológico y económicos de los países, existen grandes, medianas, pequeñas y micro empresas que ofrecen diferentes tipos de productos y servicios.

El problema dentro de las organizaciones es aquella riqueza que debe aportar, toda organización está en su capital humano y sin él no hay organización ni razón de ser

de ella es por ello que el clima organizacional en el que se desenvuelve el capital humano es vital para el crecimiento de toda organización (Salazar et al., 2009).

Dentro de las empresas de servicios encontramos las instituciones educativas las cuales necesitan proporcionar un servicio de calidad para el buen desempeño de los estudiantes, durante la vida de este tipo de organizaciones surgen situaciones de insatisfacción, ineficiencia, improductividad y desmotivación del personal que labora en la institución, que no han permitido un buen desarrollo de las mismas.

Una persona con baja satisfacción en el trabajo tiene sentimientos, actitudes negativas acerca de éste, en tanto que otra satisfecha los tienen positivos es por ello que la satisfacción laboral también es importante para el desarrollo de las labores del capital humano (Robbins y Judge, 2009).

Se ha señalado que las personas tienden a buscar un empleo que represente un desafío o que sea intrínsecamente satisfactorio, los empleados buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, quieren ser reconocidos en su valor como individuos y sentir que la empresa se preocupa por sus necesidades y problemas.

En México el clima organizacional y la satisfacción laboral no han sido, quizá, las variables más estudiadas en el ámbito laboral, sin embargo no dejan de ser fundamentales ya que constantemente sufren cambios debido a las demandas laborales y la competitividad que surgen dentro de una empresa, esta relación de variables ayudan a describir de manera más estructurada una organización, además por qué estas dos se relacionan con el bienestar psicológico de las personas dentro de su trabajo, su calidad de vida y cómo afecta en su desempeño.

Es por ello que surge la necesidad de realizar la siguiente investigación, ya que no existen estudios que hayan tocado a profundidad este tema, teniendo como objetivo conocer la relación que se tienen en estas dos variables y determinar los factores que influyen en dos instituciones de educación pública en el municipio de Tejuzilco.

Pregunta de investigación

¿Existe relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en una institución del área educativa en zona rural y zona urbana?

Hipótesis

H0: No existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en dos instituciones educativas.

H1: si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en dos instituciones educativas.

Tipo de estudio

La presente investigación fue de tipo descriptivo y correlacional ya que se analizó el clima organizacional y la satisfacción laboral en dos instituciones educativas en una zona rural y una zona urbana.

Variables

Clima organizacional

Definición conceptual: Bruner (2011), define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Definición operacional: Para medir el Clima Organizacional se utilizó el instrumento Clima Organizacional De Koys Decottis (1991). Dicho instrumento

evalúa ocho dimensiones las cuales son: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

Satisfacción laboral

Definición conceptual: Muñoz (1990) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Definición operacional: Para medir la satisfacción laboral se utilizó el instrumento Cuestionario De Satisfacción Laboral (S21/26) de Meliá y Peiro (1988), el cual mide seis componentes: satisfacción con la supervisión y participación en la organización, satisfacción con la remuneración y las prestaciones, satisfacción intrínseca, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la cantidad de producción y satisfacción con la calidad de producción.

Población

Se trabajó con 8 profesores de una institución educativa urbana “Escuela Primaria Leona Vicario ubicada en el municipio de Tejupilco de Hidalgo y una institución educativa rural “Escuela Primaria Miguel Hidalgo” ubicada en San José de la Laguna perteneciente al municipio de Tejupilco.

Muestra

El tipo de muestra que se utilizó para la investigación fue de tipo no probabilística intencional, se incluirán a todos aquellos profesores que tengan como mínimo dos años trabajando en cada una de las escuelas y que tengan la disposición para trabajar en la investigación, así mismo se excluirán a aquellos profesores que no cumplan con los criterios de inclusión establecidos.

Instrumentos:

Clima Organizacional de Koys Decottis.

Autor: Koys y DeCottis

Año: 1991

Descripción del instrumento:

El instrumento está dirigido a todos los trabajadores el cual consta de ocho escalas, construido por 40 ítems con un formato de respuesta tipo Likert cada uno con cinco opciones de respuesta las cuales son: muy de acuerdo, de acuerdo, no estoy seguro, en desacuerdo, totalmente de acuerdo.

Las ocho escalas que constituyen este cuestionario son:

Autonomía (1-5 ítems): Hace referencia a la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos de trabajo, metas y prioridades.

Cohesión (6-10 ítems): Describe las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización y la existencia de una atmosfera amigable y de confianza, además de la proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

Confianza (11-15 ítems): Hace énfasis en la percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

Presión (16-20 ítems): Enfocada en la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

Apoyo (21-25 ítems): Se hace mención de la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución,

esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

Reconocimiento (26-30 ítems): Describe la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.

Equidad (31-35 ítems): Se refiere a la percepción que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

Innovación (36-40 ítems): Enfocada a la percepción acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo en donde tenga poco o nada de experiencia.

Validez y confiabilidad: El instrumento es válido con un alpha de cronbach 0.94 y con una confiabilidad de 0.929.

Segundo instrumento:

Cuestionario De Satisfacción Laboral (S21/26)

Autores: Melía y Peiró

Año: 1998

Descripción del instrumento:

Este instrumento está dirigido para todos los trabajadores de instituciones públicas el cual está conformado por seis dimensiones o factores con un total de 26 ítems con un formato de respuesta dicotómico; V (verdadero) y F (falso).

Los seis factores de dicha escala son:

Satisfacción con la supervisión y participación en la organización (ítems 10, 11, 13, 15 16, 17, 19, 20 y 21): Referente al reconocimiento recibido por el desarrollo de las

tareas, sus habilidades, técnicas y liderazgo participativo, además de la toma de decisiones en la organización.

Satisfacción con la remuneración y las prestaciones (ítems 4, 9, 10, 12, 14 y 23): Asociada a la retribución salarial y extrasalarial en términos absolutos y la distribución de la misma en términos de equidad.

Satisfacción intrínseca (ítems 1, 2, 3 y 18): Hace énfasis a la realización de acciones por la mera motivación de hacerlas sin necesidad de un incentivo externo; oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y la capacidad para decidir por uno mismo aspectos del trabajo.

Satisfacción con el ambiente físico (ítems 6, 7, 8 y 24): Relativos al entorno físico y al espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.

Satisfacción con la cantidad de producción (ítems 5 y 26): Se refieren al ritmo y cantidad en que el trabajo se desarrolla y la satisfacción que produce el sujeto.

Satisfacción con la calidad de producción (ítems 24 y 25): Corresponden a los medios materiales de los que el trabajador dispone para realizar su trabajo y la calidad final del mismo.

Validez y confiabilidad: El instrumento es validado con un alpha de cronbach de 0.90 y la confiabilidad es de 0.947.

Diseño de investigación

El diseño de investigación fue no experimental de tipo transversal ya que las variables se midieron en su contexto natural y sólo se realizó una sola medición.

Captura de información

Para la construcción de la investigación Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en dos Instituciones educativas se llevó a cabo visitas a las escuelas con el fin de sé que otorgue el consentimiento formal de aquellos maestros que están de acuerdo en formar parte de dicho proceso de investigación, a partir de ahí se les dará a conocer el objetivo de la investigación, así mismo se hará mención de la confidencialidad de los datos que se obtendrán mediante el llenado de cada uno de los instrumentos ya que solo se utilizaran con fines de investigación.

Posteriormente se les entregará el cuestionario de Clima Organizacional (Koys DeCottis, 1991) y el cuestionario Satisfacción Laboral (S21/26) (Meliá y Peiró, 1998) donde se dará a conocer la forma correcta para contestarlos, se resolverán aclaraciones y dudas que vayan surgiendo a cada sujeto en cuanto al llenado, además se verificará que cada instrumento este contestado completamente y en caso de que se haya dejado alguna respuesta en blanco, se le pedirá de la manera más atenta que seleccione alguna opción.

Para finalizar se les agradecerá su participación y disposición en cuanto a su colaboración para la investigación.

Procesamiento de la información

Una vez que se aplicaron los instrumentos se trabajó con el programa estadístico SPSS en su versión 20 para elaborar la base de datos y la construcción de un estudio correlacional; se utilizó la Estadística Descriptiva ya que se obtuvieron medidas, frecuencias y porcentajes de los factores que evalúa cada uno de los cuestionarios.

Los datos arrojados serán representados mediante gráficos con el objetivo de analizar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de dos Instituciones Educativas en una zona rural y una zona urbana.

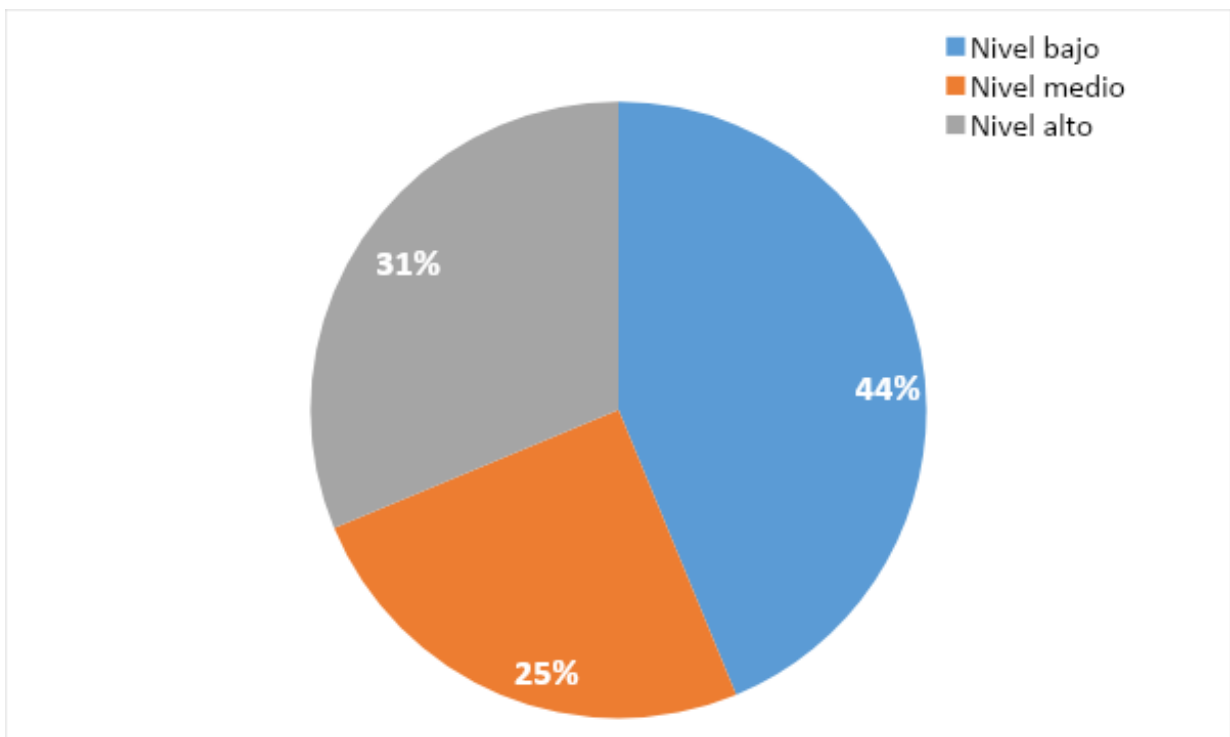
Resultados

De acuerdo al instrumento “Clima Organizacional de Koys Decottis” (1991), que se aplicó a 8 profesores de una institución educativa urbana “Escuela Primaria Leona Vicario ubicada en el municipio de Tejupilco de Hidalgo y 8 de una institución educativa rural “Escuela Primaria Miguel Hidalgo” ubicada en San José de la Laguna perteneciente al municipio de Tejupilco se obtuvieron los siguientes resultados.

Nivel general del clima organizacional en dos instituciones educativas.

Al evaluar el Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas de forma general se concluye que un 44% de la población se percibe en un nivel bajo en su clima organizacional, el 25% se en nivel medio y un 31% en nivel alto.

Figura 1. Nivel General del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas

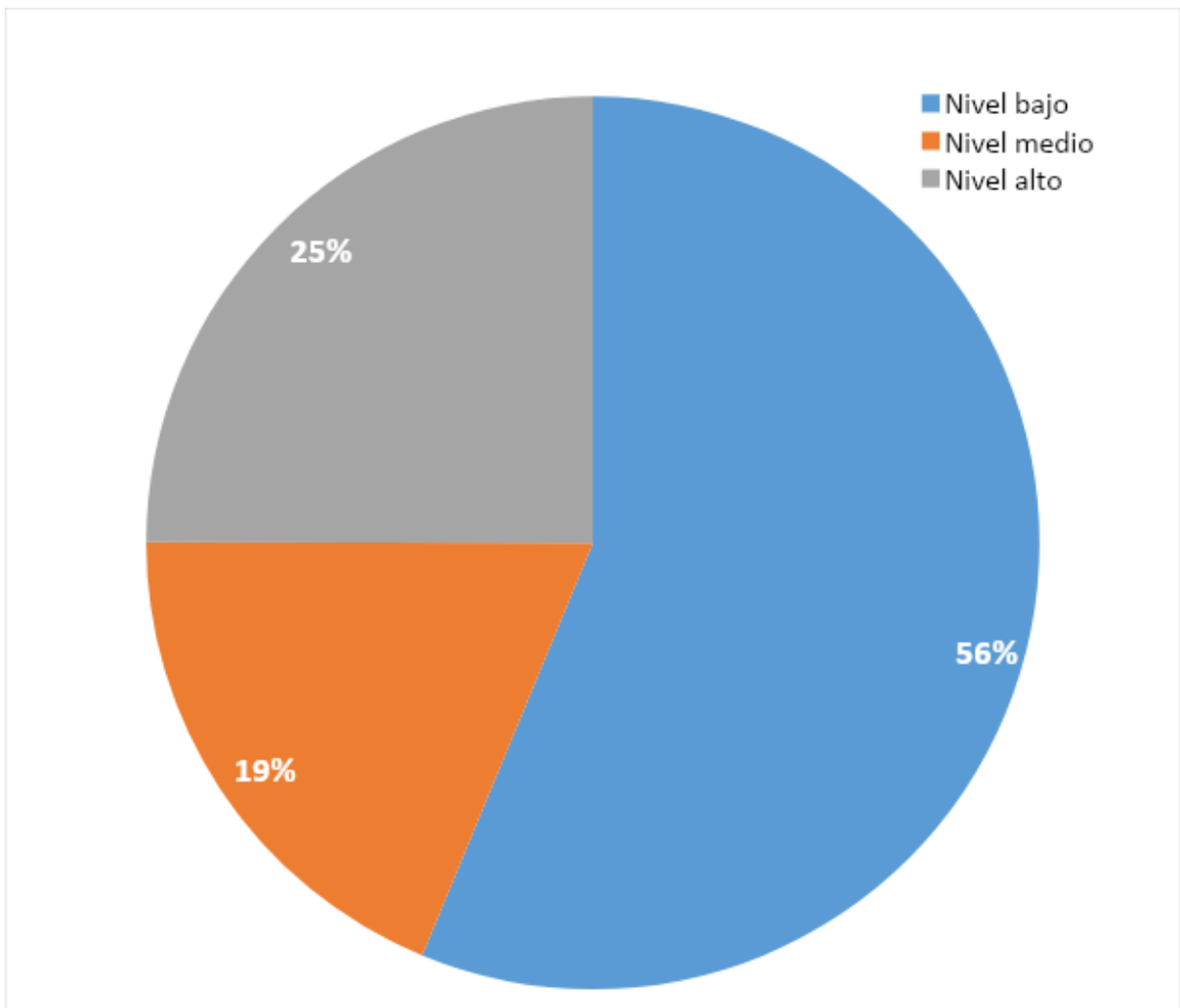


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor autonomía dentro del clima organizacional en dos instituciones educativas.

Con respecto al factor autonomía dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas se determina que un 56% de la población se ubica en un nivel bajo, mientras que un 19% en un nivel medio y un 25% ubicándose en un nivel alto.

Figura 2. Factor Autonomía dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.

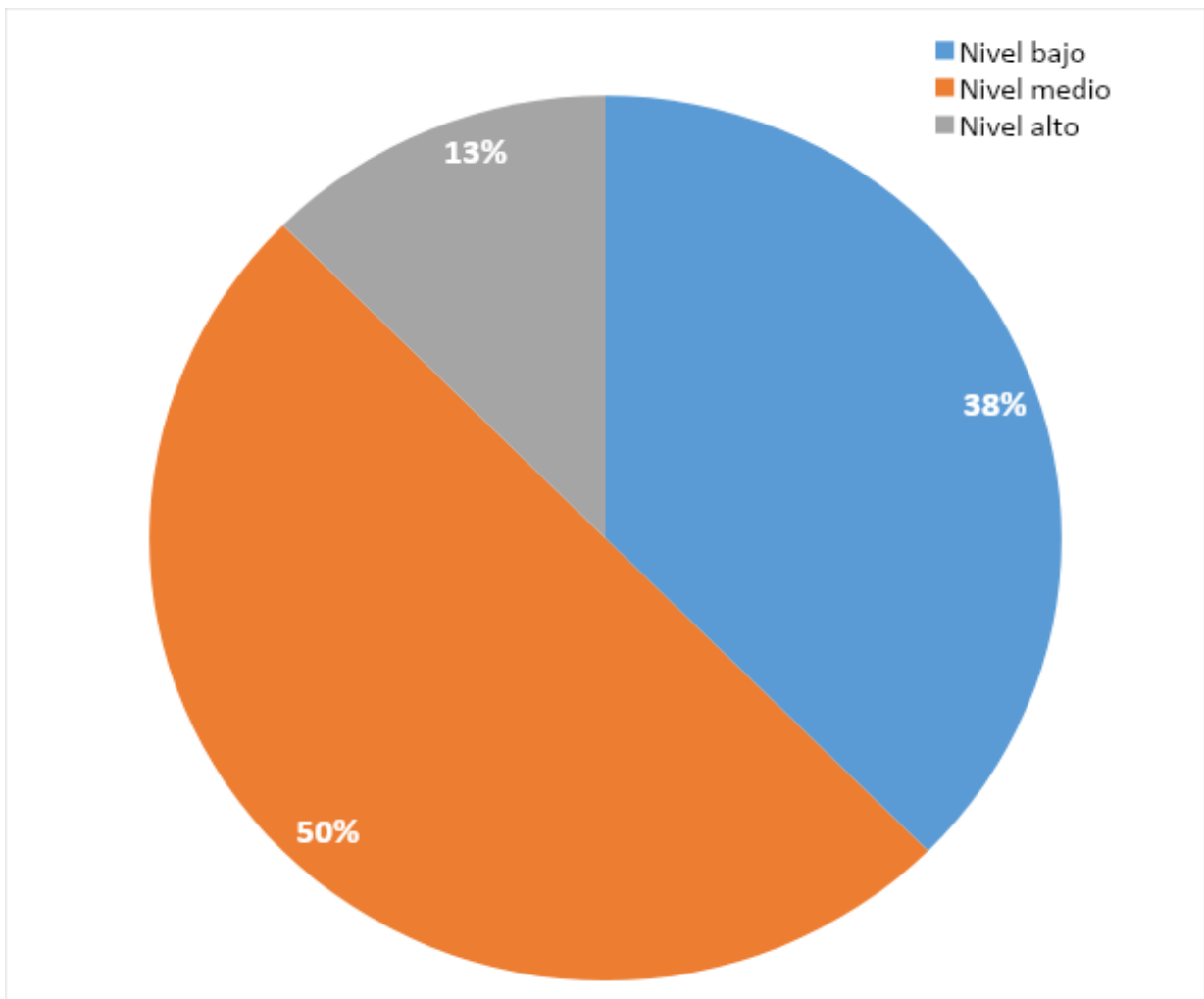


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor cohesión dentro del clima organizacional en dos instituciones educativas.

Con respecto al Factor Cohesión dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas se aprecia que solo un 50% de la población se encuentra en un nivel medio, un 37% en un nivel bajo y solo el 13% de los sujetos se ubican en un nivel alto.

Figura 3. Factor Cohesión del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.

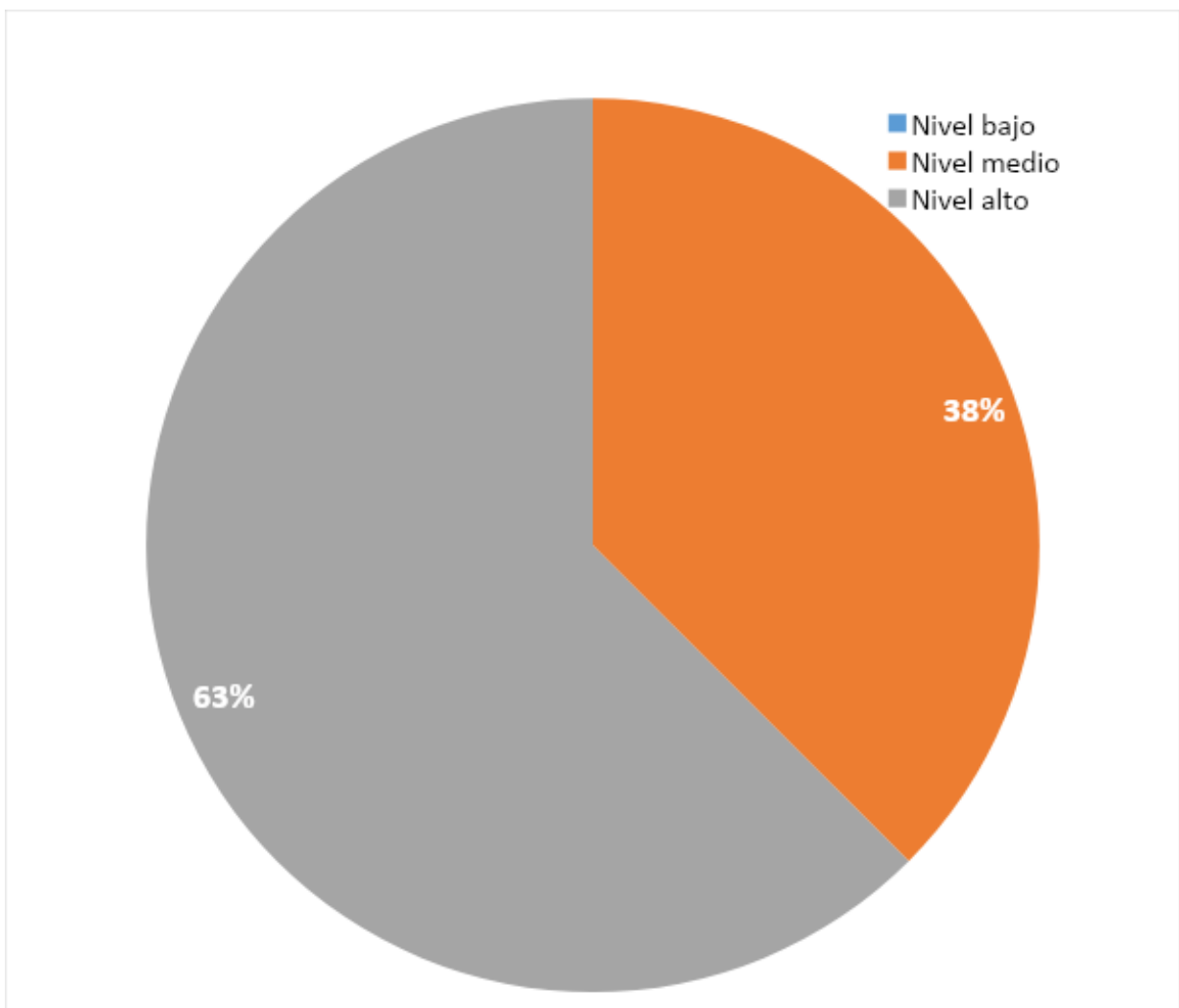


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor confianza dentro del clima organizacional en dos instituciones educativas.

En cuanto al Factor Confianza dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas se deduce que un 63% de la población se encuentra en un nivel alto en el Factor Confianza, mientras que el 37% se ubica en un nivel medio.

Figura 4. Factor Confianza dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.

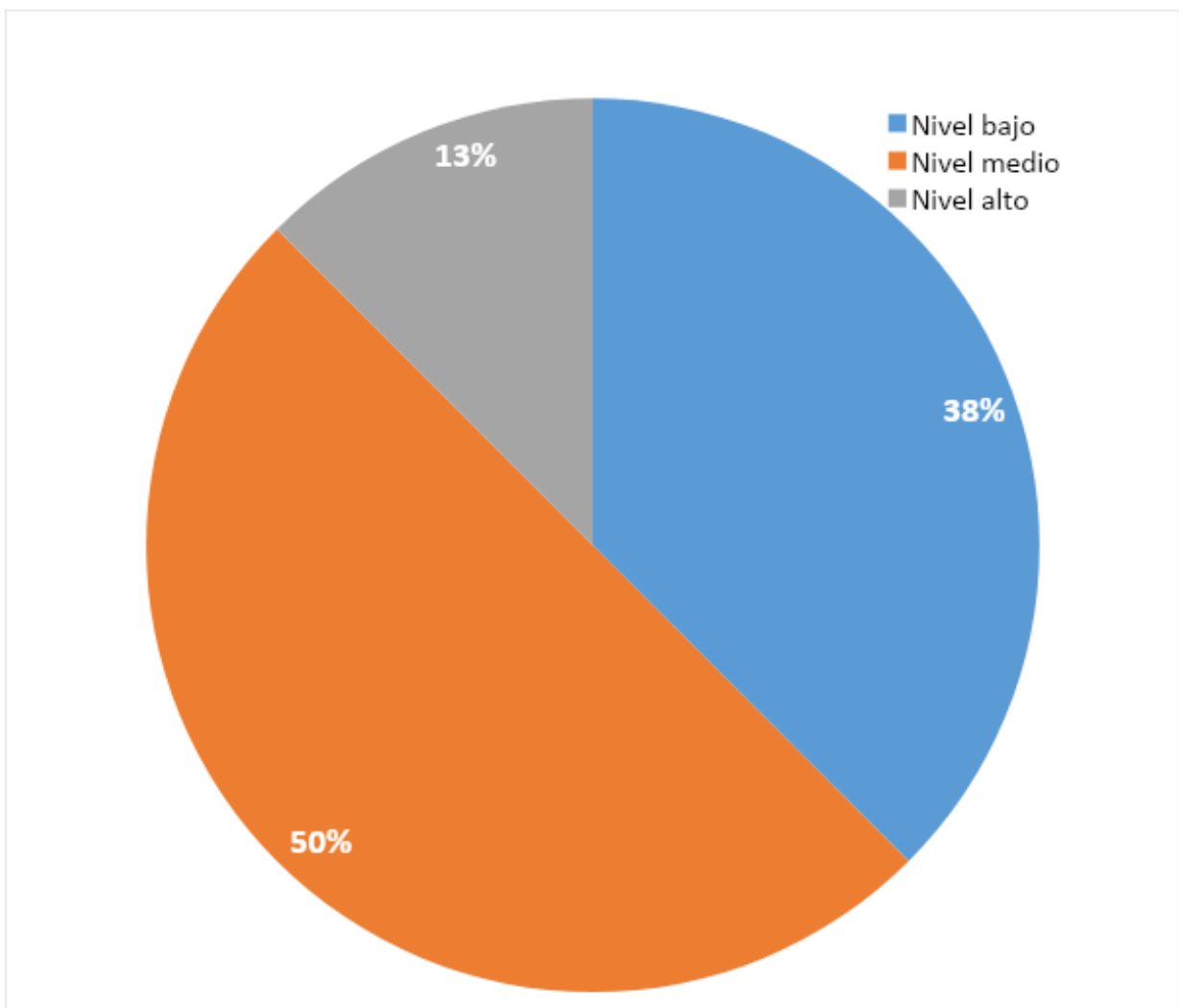


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor presión dentro del clima organizacional en dos instituciones educativas.

En relación con el Factor Presión dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas se observa que un 50% de los sujetos están en un nivel medio, siguiendo el nivel bajo con un 37% y por último con un 13% el nivel alto.

Figura 5. Factor Presión dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.

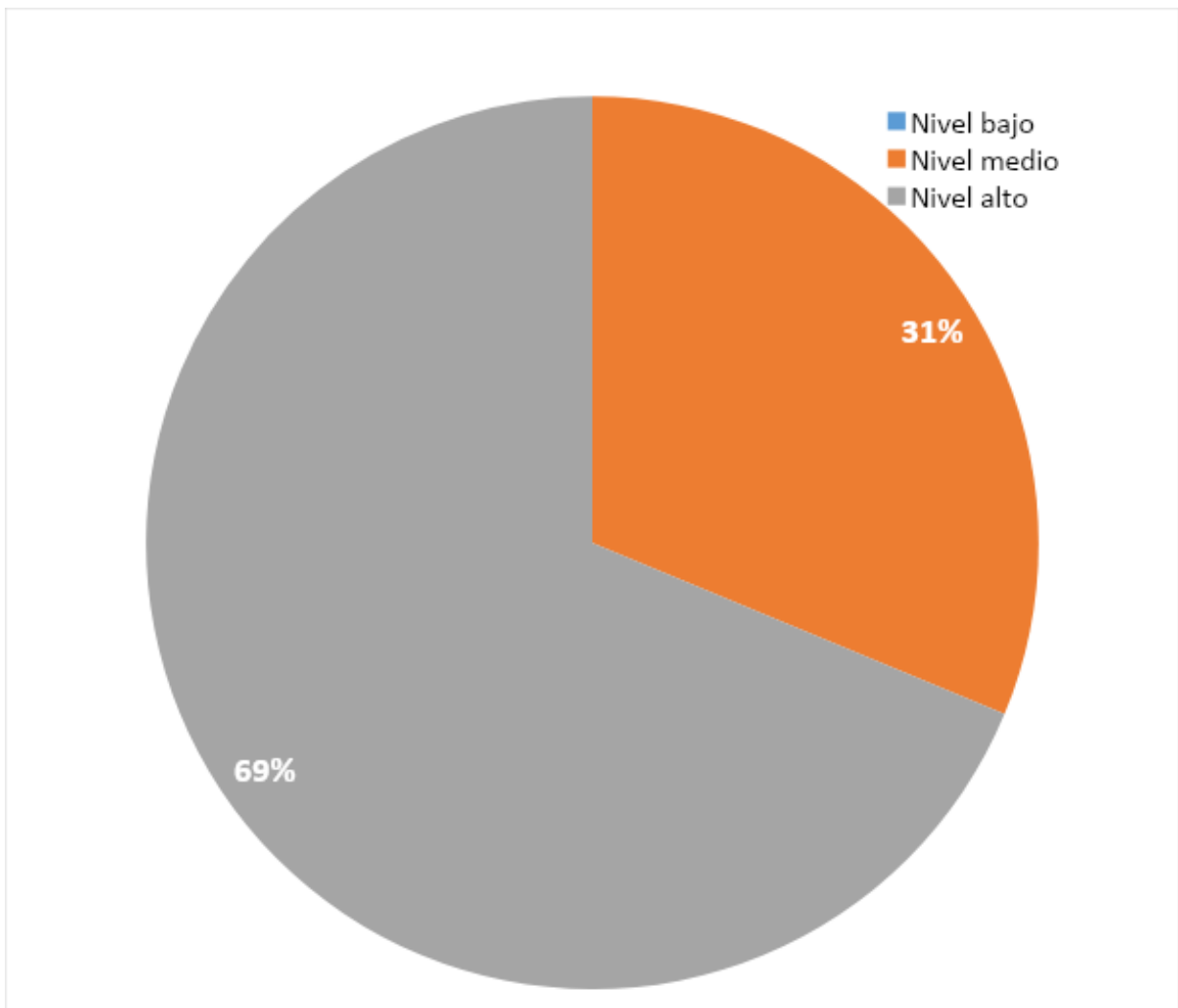


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor apoyo dentro del clima organizacional en dos instituciones educativas.

Por otra parte, en el Factor Apoyo dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas se estima que la mayor parte de la población se percibe en un nivel alto con un 69% mientras que el 31% está en el nivel medio.

Figura 6. Factor Apoyo dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.

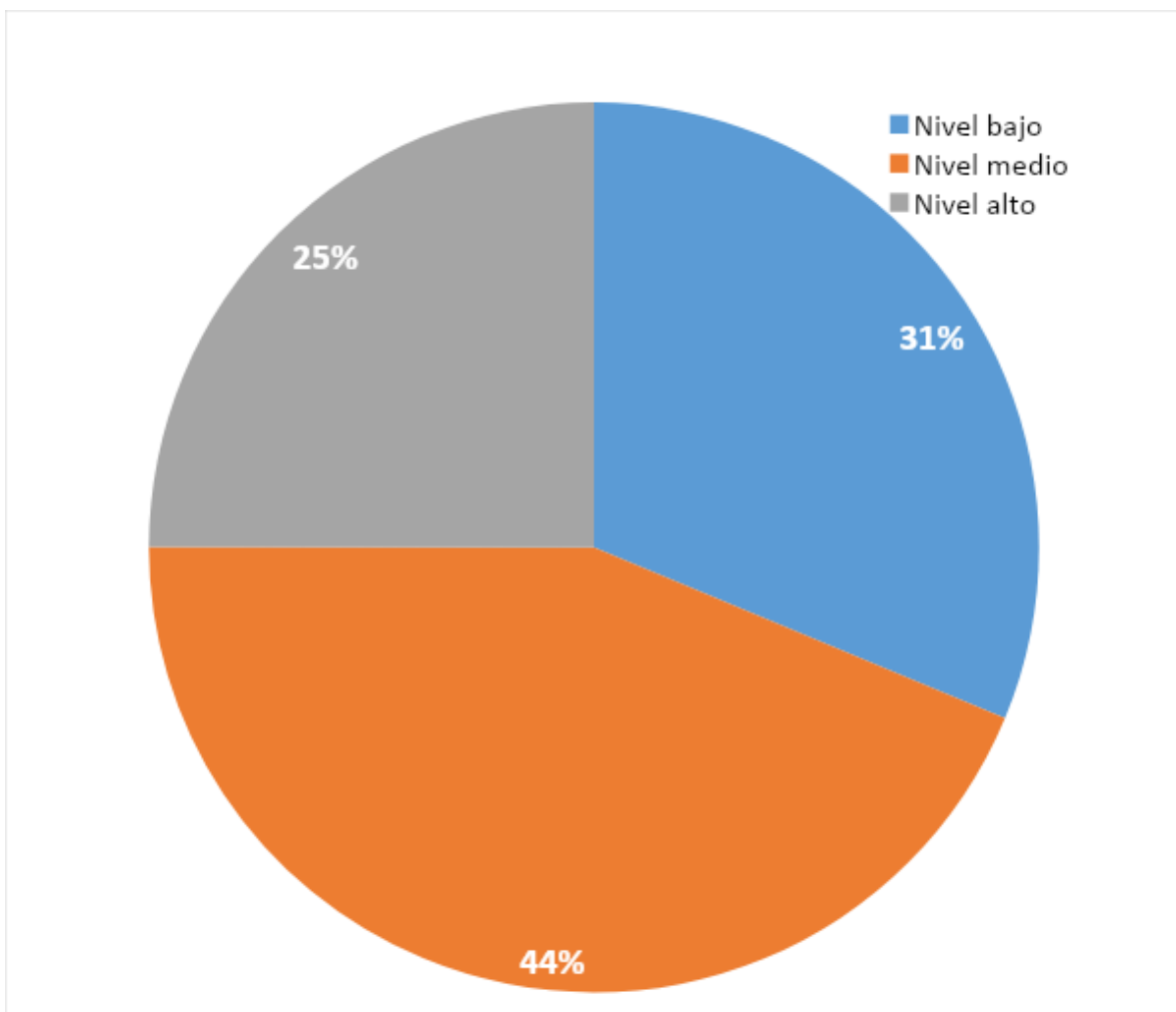


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor reconocimiento dentro del clima organizacional en dos instituciones educativas.

Por lo que se refiere al Factor Reconocimiento dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas se destaca que un 44% de la población se encuentra en un nivel medio, un 31% en un nivel bajo y un 25% en un nivel alto.

Figura 7. Factor Reconocimiento dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.

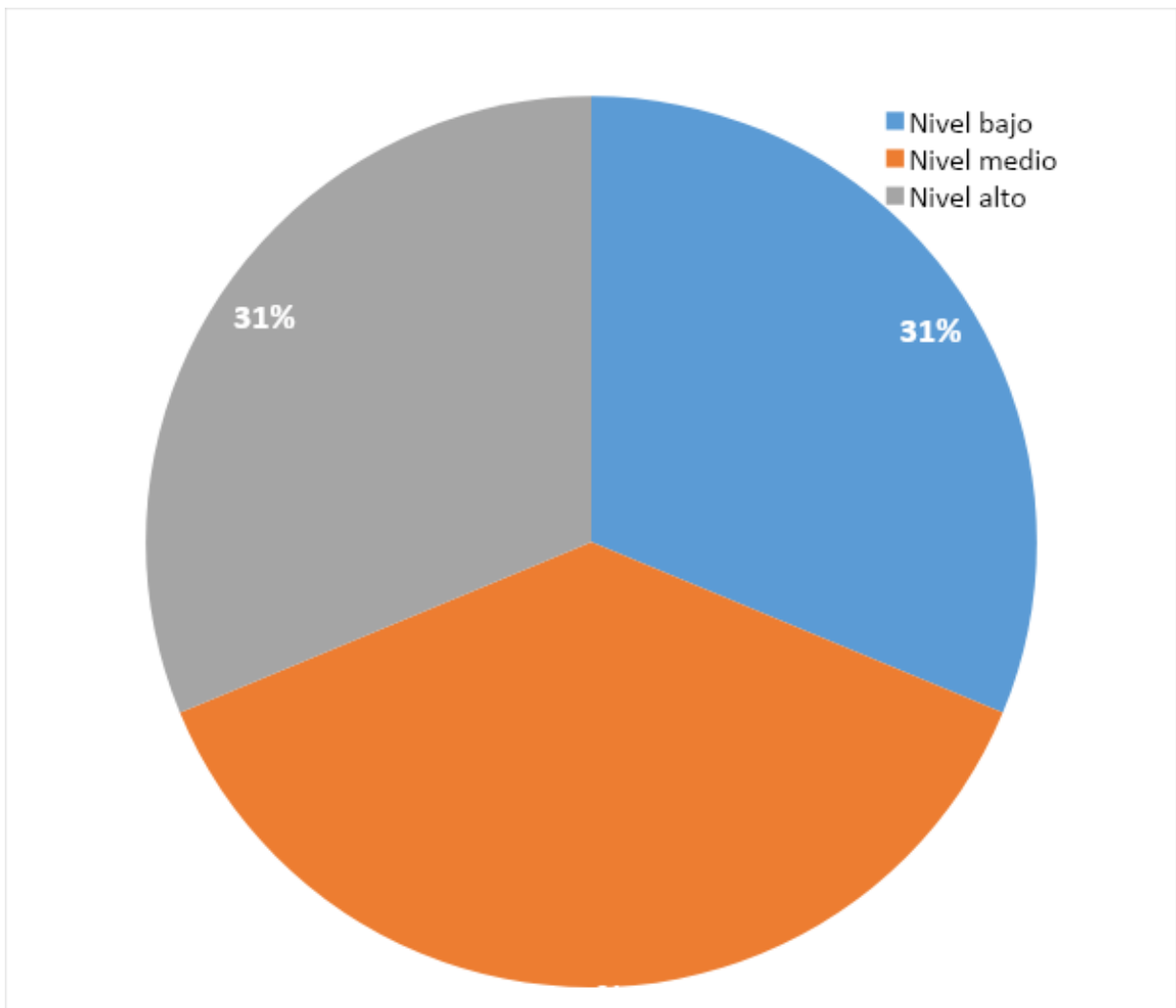


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor equidad dentro del clima organizacional en dos instituciones educativas.

Acerca del Factor Equidad dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas se observa que el nivel bajo y el nivel alto empatan con un 31% de la población mientras que el factor medio destaca con un 38%.

Figura 8. Factor Equidad del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.

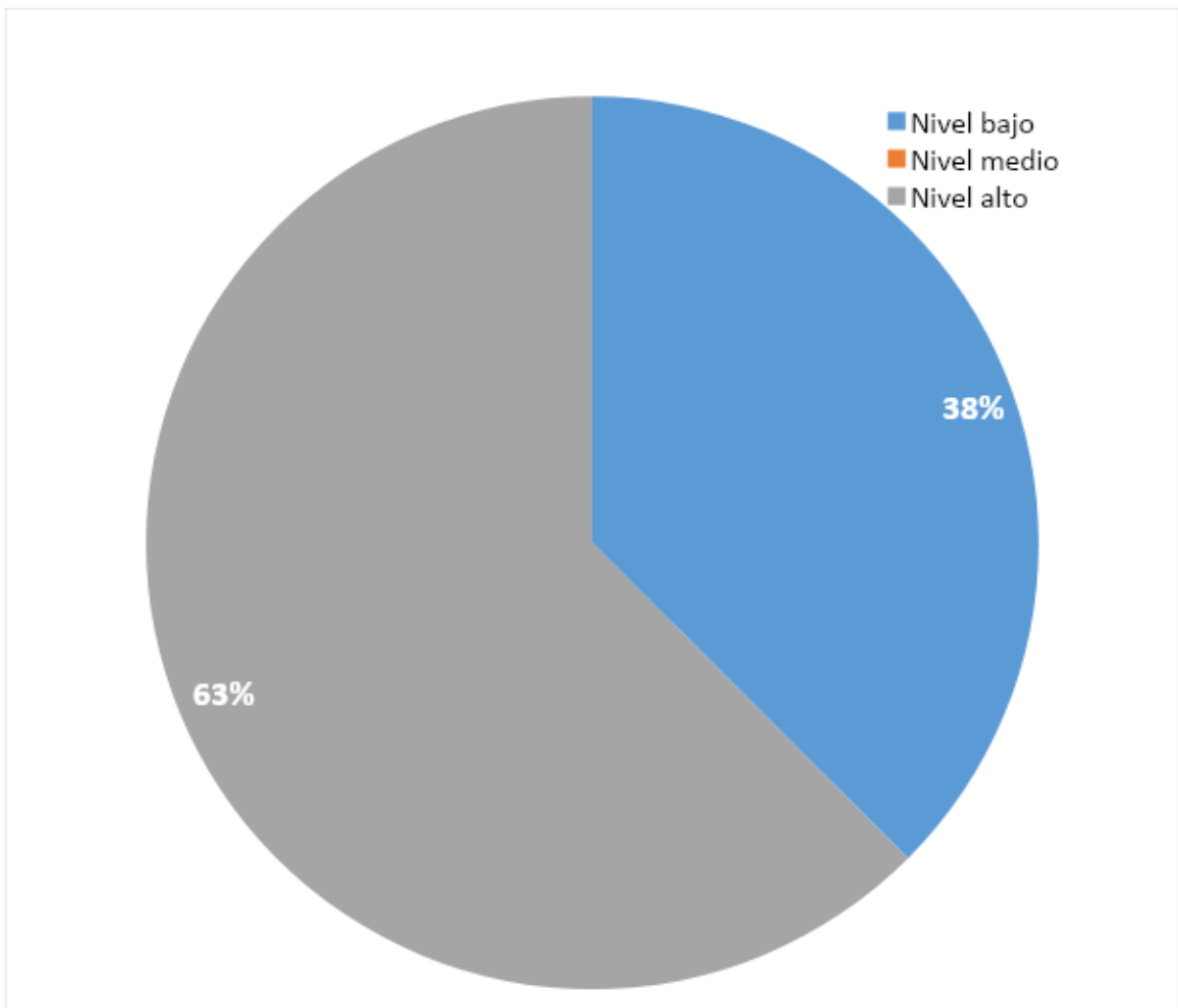


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor innovación dentro del clima organizacional en dos instituciones educativas.

Por lo que se refiere al Factor Innovación dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas se aprecia que el mayor porcentaje de la población está en el nivel alto con un 63%, mientras que el 37% de los sujetos se ubican en un nivel bajo.

Figura 9. Factor Innovación dentro del Clima Organizacional en dos Instituciones Educativas.



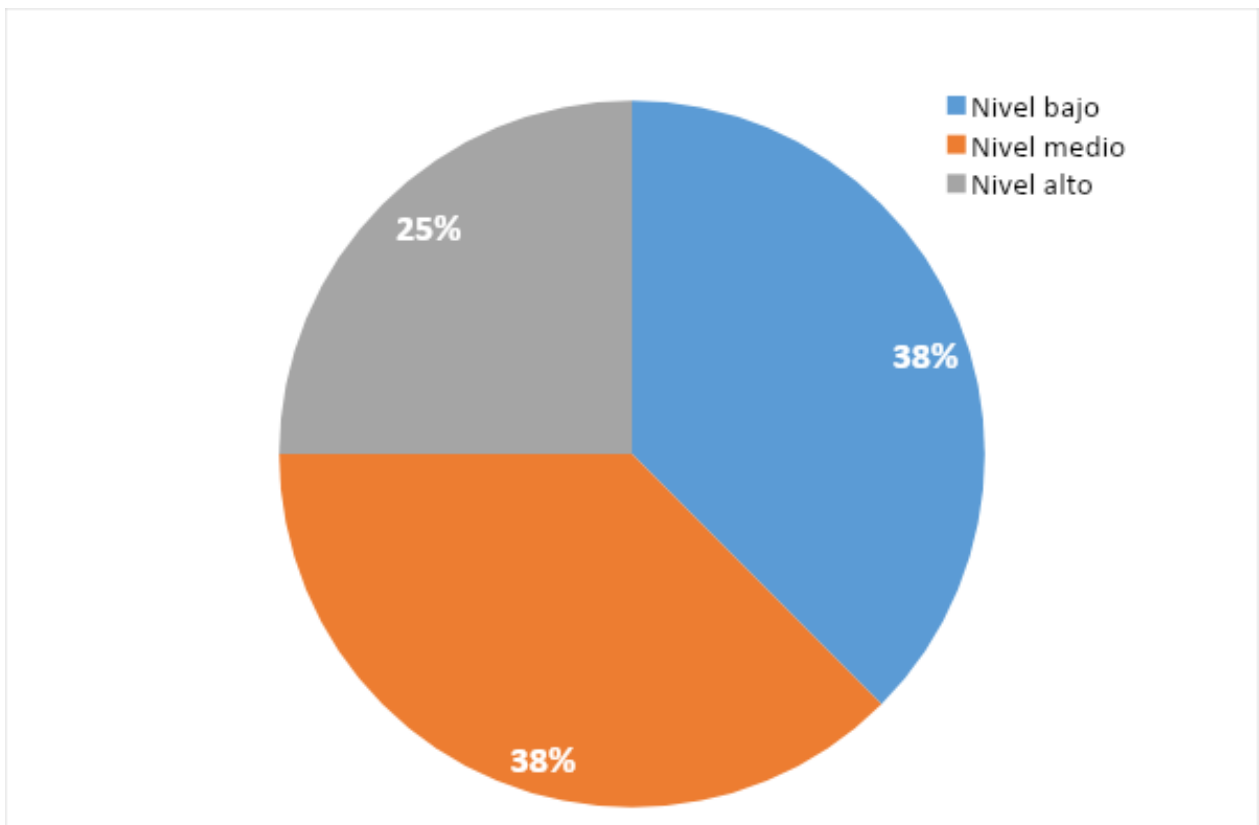
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

De acuerdo al instrumento “Cuestionario de la Satisfacción Laboral” (S21/26) que se aplicó a 8 profesores de una institución educativa urbana “Escuela Primaria Leona Vicario ubicada en el municipio de Tejupilco de Hidalgo y 8 de una institución educativa rural “Escuela Primaria Miguel Hidalgo” ubicada en San José de la Laguna perteneciente al municipio de Tejupilco se obtuvieron los siguientes resultados.

Nivel de satisfacción laboral general en dos instituciones educativas.

Al evaluar el nivel de Satisfacción Laboral General en dos Instituciones Educativas se concluye que el 38% de la población tiene un nivel medio de satisfacción laboral, le sigue un 37% en un nivel bajo de satisfacción y por último un 25% de los sujetos se ubican en un nivel alto.

Figura 10. Nivel de Satisfacción Laboral General en dos Instituciones Educativas.

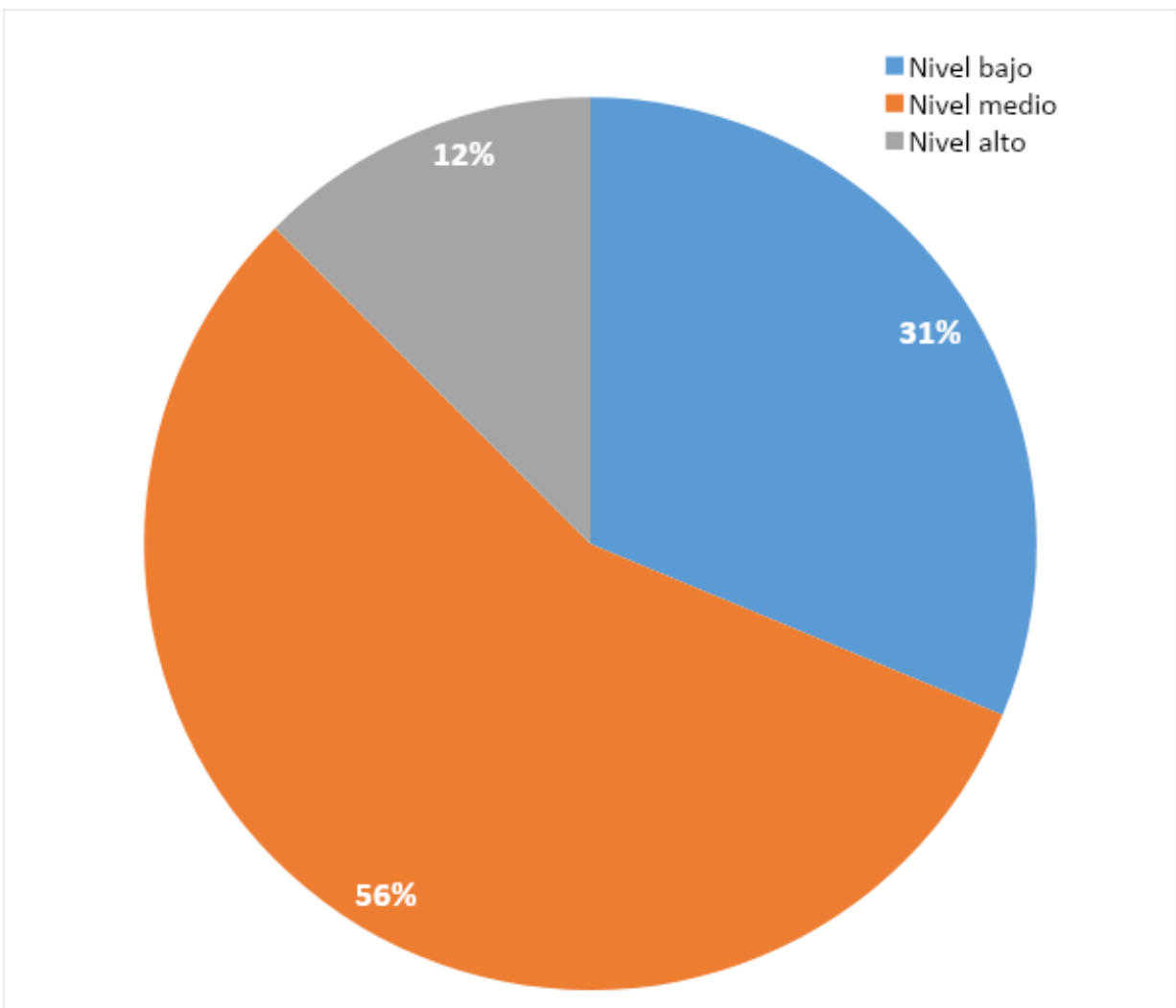


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor de la satisfacción con la supervisión y participación en la organización de la satisfacción laboral en dos instituciones educativas.

Por lo que se refiere al Factor de la Satisfacción con la supervisión y participación en la organización, destaca el nivel medio con un 56% de la población, le sigue el nivel bajo con un 31% y por último se encuentra el nivel alto con un 13%.

Figura 11. Factor de la Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas.

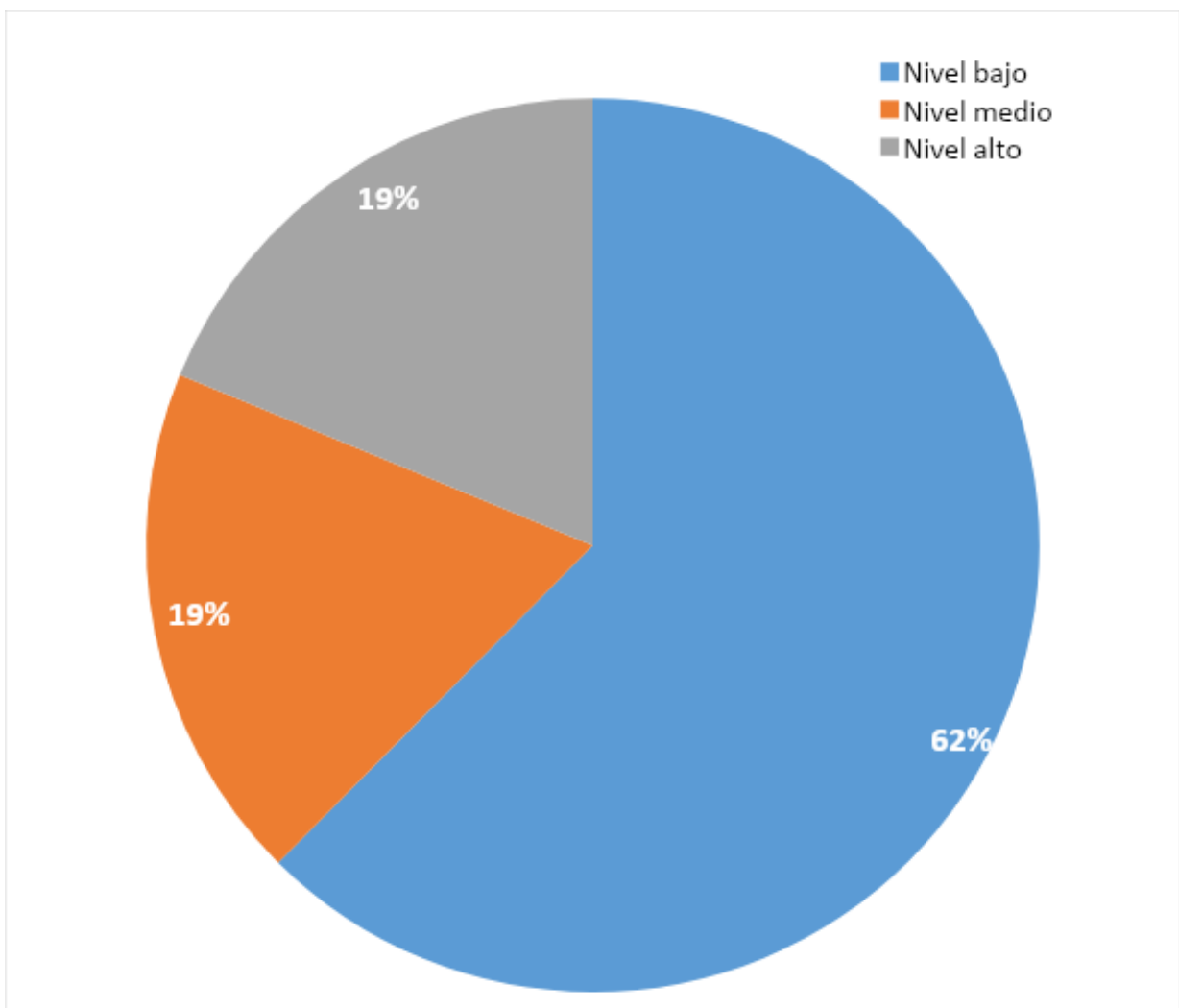


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor de la satisfacción con la remuneración y las prestaciones de la satisfacción laboral en dos instituciones educativas.

En relación con el Factor de la Satisfacción con la remuneración y las prestaciones refleja que un 62% de la población se percibe en un nivel bajo, mientras que los niveles medio y alto reflejan un 19% de la población.

Figura 12. Factor de la Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas.

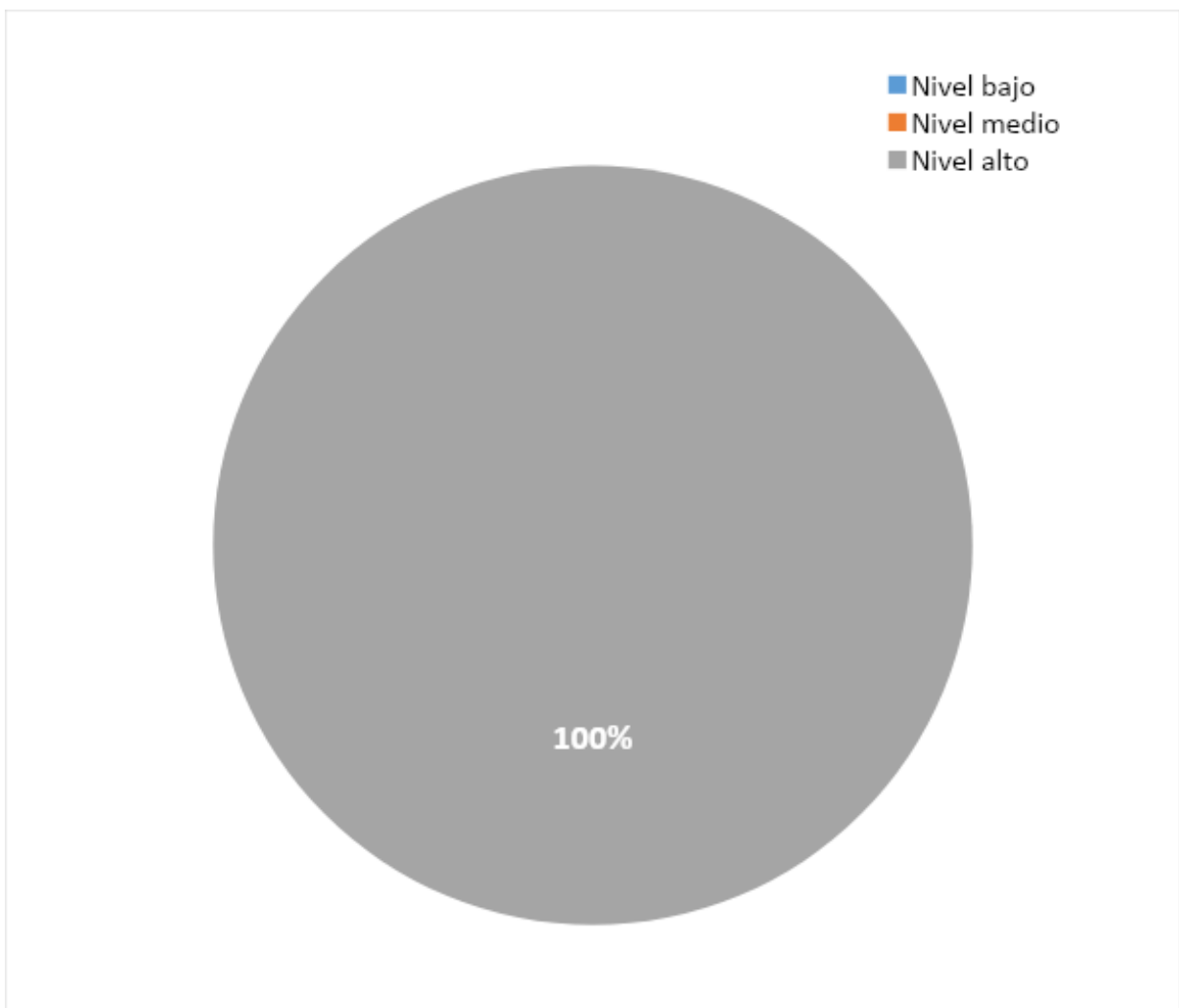


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor de la satisfacción intrínseca de la satisfacción laboral en dos instituciones educativas.

Por otra parte, en el Factor de la Satisfacción intrínseca de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas se observa que toda la población se percibe en un nivel alto con un 100%.

Figura 13. Factor de la Satisfacción Intrínseca de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas.

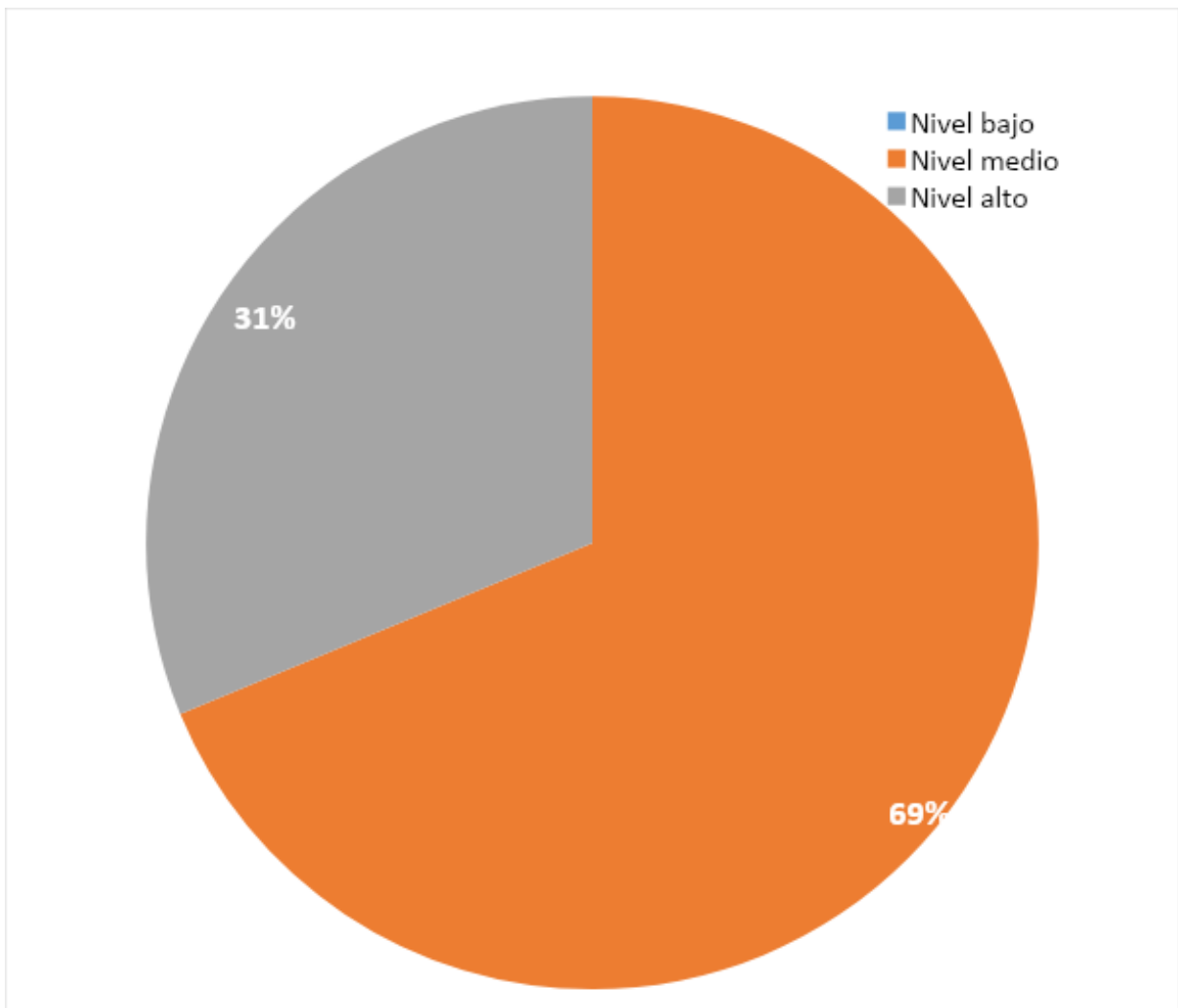


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor de la satisfacción con el ambiente físico de la satisfacción laboral en dos instituciones educativas.

Por lo que se refiere al Factor de la Satisfacción con el medio ambiente físico de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas se observa que destaca el nivel medio en la población con un 69% mientras que el nivel alto cuenta con solo un 31%.

Figura 14. Factor de la Satisfacción con el Ambiente Físico de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas.

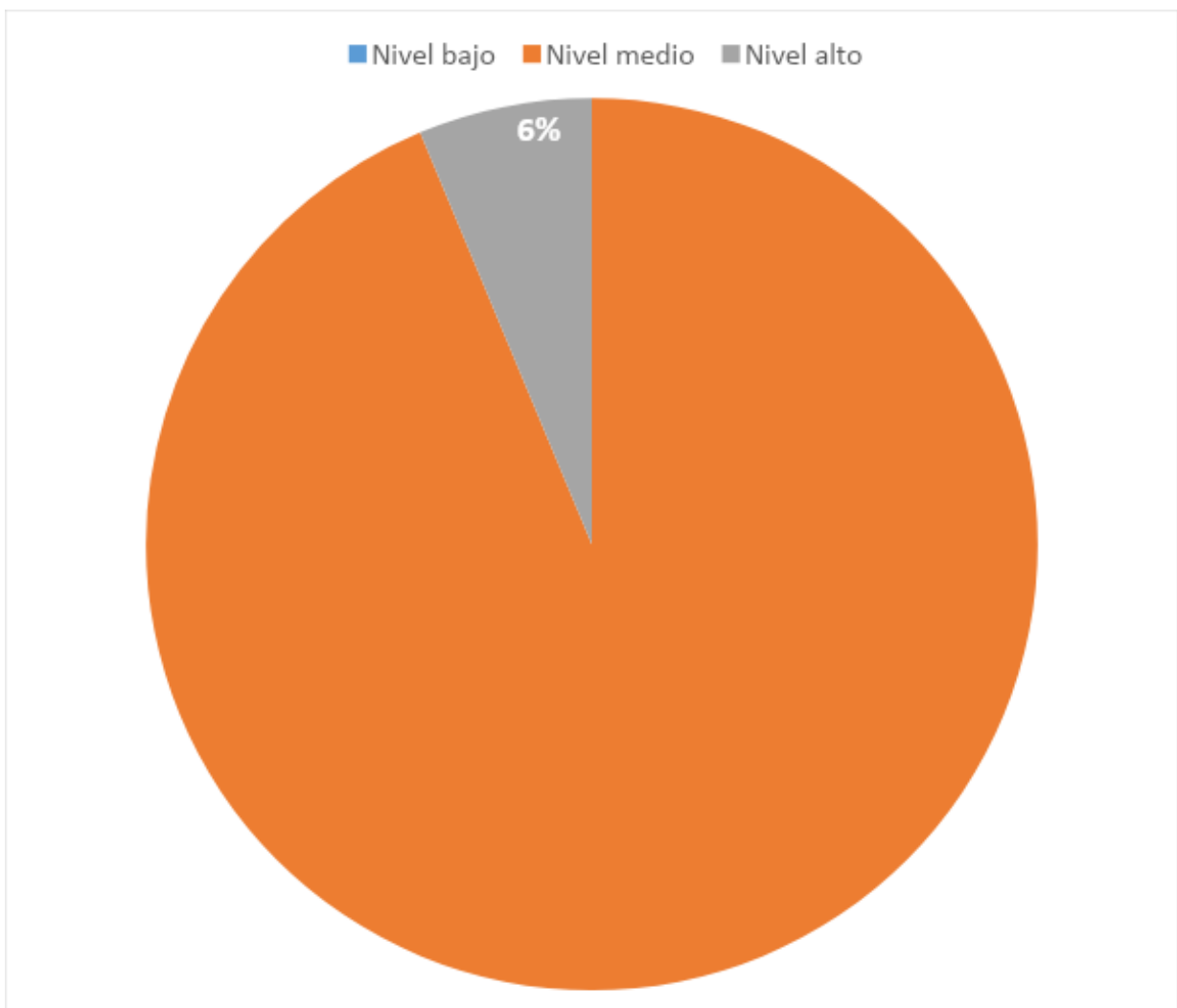


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor de la satisfacción con la cantidad de producción de la satisfacción laboral en dos instituciones educativas.

En lo que toca al Factor de la Satisfacción con la cantidad de producción de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas se deduce que la población se ubica en el nivel medio con un 94% y solo un 6% en el nivel alto.

Figura 15. Factor de la Satisfacción con la Cantidad de Producción de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas.

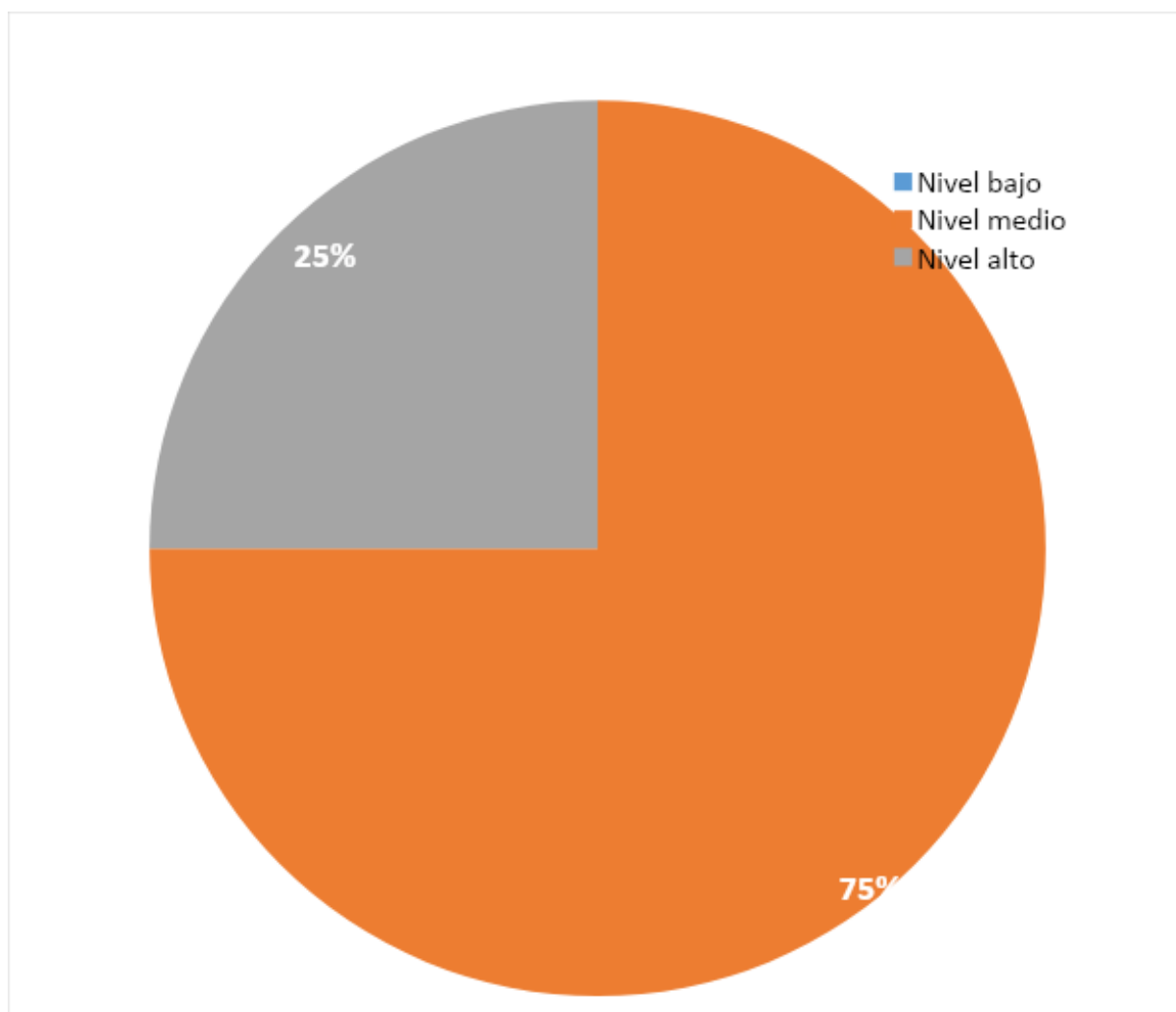


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Factor de la satisfacción con la calidad de producción de la satisfacción laboral en dos instituciones educativas.

Sobre el Factor de la Satisfacción con la calidad de producción de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas se concluye que el 75% de la población se percibe en un nivel medio, mientras que el 25% restante se ubica en un nivel alto.

Figura 16. Factor de la Satisfacción con la Calidad de Producción de la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas.



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

Correlaciones

		Auto	Cohe sión	Conf ianza	Pres ión	Apo yo	Recono cimient o	Equi dad	Innov ación	Climaa utonom ía	Climac ohesión	Climac onfianza	Climap resión	Clima apoyo	Climar econoci miento	Climae quidad b	Climai nnovac ión
Autonomía	Correlación de Pearson	1	.011	.280	- .077	.474	.227	.175	.227	.713**	.149	.333	-.010	.393	.358	.266	.278
	Sig. (bilateral)		.967	.293	.776	.063	.398	.517	.399	.002	.582	.208	.971	.132	.173	.319	.297
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Cohesión	Correlación de Pearson	.011	1	.544*	.742**	.256	.224	.407	.354	-.382	.912**	.215	.605*	.277	.300	.399	.262
	Sig. (bilateral)	.967		.029	.001	.338	.405	.118	.179	.145	.000	.423	.013	.300	.259	.125	.327
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Confianza	Correlación de Pearson	.280	.544*	1	.079	.840**	.058	.702**	.702*	.072	.408	.796**	.034	.806**	.121	.724**	.689**
	Sig. (bilateral)	.293	.029		.771	.000	.830	.002	.002	.791	.116	.000	.899	.000	.656	.002	.003
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Presión	Correlación de Pearson	-.077	.742*	.079	1	- .138	.097	.224	-.048	-.325	.703**	-.021	.926**	-.237	.221	.208	-.089

	Sig. (bilateral)	.776	.001	.771		.609	.722	.404	.860	.220	.002	.938	.000	.376	.410	.439	.743	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Apoyo	Correlación de Pearson	.474	.256	.840*	-	.138	1	.043	.691	.844*	.286	.126	.794**	-.152	.919**	.235	.803**	.828**
	Sig. (bilateral)	.063	.338	.000	.609		.874	.003	.000	.282	.641	.000	.575	.000	.382	.000	.000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Reconocim iento	Correlación de Pearson	.227	.224	.058	.097	.043	1	.184	.202	-.097	.354	-.083	.071	.044	.875**	.194	-.013	
	Sig. (bilateral)	.398	.405	.830	.722	.874		.495	.453	.721	.179	.759	.795	.873	.000	.472	.961	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Equidad	Correlación de Pearson	.175	.407	.702*	.224	.691		.184	1	.788*	-.124	.300	.543*	.113	.650**	.161	.938**	.761**
	Sig. (bilateral)	.517	.118	.002	.404	.003	.495		.000	.647	.258	.030	.676	.006	.552	.000	.001	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Innovación	Correlación de Pearson	.227	.354	.702*	-	.844		.202	.788	1	-.045	.154	.473	-.103	.870**	.312	.859**	.929**
	Sig. (bilateral)	.399	.179	.002	.860	.000	.453	.000		.868	.569	.064	.705	.000	.239	.000	.000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	

Climaautonomía	Correlación de Pearson	.713*	-.382	.072	-.325	.286	-.097	-.124	-.045	1	-.251	.172	-.140	.229	-.031	-.094	.019
	Sig. (bilateral)	.002	.145	.791	.220	.282	.721	.647	.868		.347	.525	.606	.393	.910	.731	.944
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Climacohesión	Correlación de Pearson	.149	.912*	.408	.703**	.126	.354	.300	.154	-.251	1	.098	.571*	.153	.348	.239	.098
	Sig. (bilateral)	.582	.000	.116	.002	.641	.179	.258	.569	.347		.719	.021	.572	.187	.373	.719
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Climaconfianza	Correlación de Pearson	.333	.215	.796*	-.021	.794**	-.083	.543*	.473	.172	.098	1	-.098	.592*	.108	.653**	.467
	Sig. (bilateral)	.208	.423	.000	.938	.000	.759	.030	.064	.525	.719		.719	.016	.691	.006	.068
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Climapresión	Correlación de Pearson	-.010	.605*	.034	.926**	-.152	.071	.113	-.103	-.140	.571*	-.098	1	-.255	.221	.120	-.098
	Sig. (bilateral)	.971	.013	.899	.000	.575	.795	.676	.705	.606	.021	.719		.341	.410	.659	.719
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Climaapoyo	Correlación de Pearson	.393	.277	.806*	-.237	.919**	.044	.650**	.870*	.229	.153	.592*	-.255	1	.124	.682**	.870**
	Sig. (bilateral)	.132	.300	.000	.376	.000	.873	.006	.000	.393	.572	.016	.341		.647	.004	.000

N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Climarecon ocimiento	Correlación de Pearson	.358	.300	.121	.221	.235	.875**	.161	.312	-.031	.348	.108	.221	.124	1	.317	.108
	Sig. (bilateral)	.173	.259	.656	.410	.382	.000	.552	.239	.910	.187	.691	.410	.647		.231	.691
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Climaequid adb	Correlación de Pearson	.266	.399	.724* *	.208	.803 **	.194	.938 **	.859* *	-.094	.239	.653**	.120	.682**	.317	1	.816**
	Sig. (bilateral)	.319	.125	.002	.439	.000	.472	.000	.000	.731	.373	.006	.659	.004	.231		.000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Climainnov ación	Correlación de Pearson	.278	.262	.689* *	-.089	.828 **	-.013	.761 **	.929* *	.019	.098	.467	-.098	.870**	.108	.816**	1
	Sig. (bilateral)	.297	.327	.003	.743	.000	.961	.001	.000	.944	.719	.068	.719	.000	.691	.000	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Con respecto a los resultados empíricos de la investigación presentada, se muestra que entre la satisfacción laboral y el factor satisfacción con la remuneración y las prestaciones existe una correlación muy alta con un $.825$, de igual manera el factor apoyo dentro del clima organizacional tuvo una correlación positiva de $-.716$ con el factor satisfacción con la remuneración y las prestaciones. Así mismo el factor equidad dentro del clima organizacional tuvo una correlación alta del $-.702$ con el factor satisfacción con la remuneración y las prestaciones.

El factor cohesión dentro del clima organizacional también arrojó una correlación alta de $.633$ con el factor satisfacción con la supervisión y participación en la organización. El clima organizacional general tuvo una correlación directa y positiva de $.636$ con el factor satisfacción con la remuneración y las prestaciones. Con respecto al factor satisfacción con la calidad de producción también se correlacionó de manera significativa con $.647$ con el factor satisfacción laboral general. De igual forma el factor satisfacción con la supervisión y participación en la organización que arrojó una relación de manera positiva con $-.664$ con el factor satisfacción con la remuneración y las prestaciones.

Se determina que el factor que tiene las correlaciones más altas es quizá uno de los más importantes por lo tanto a mayor paga y prestaciones por su trabajo mayor será la satisfacción laboral de los trabajadores para con la institución y/o empresa en la que se están desempeñando.

Discusión

Las organizaciones necesitan conocer los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas y de los grupos. El clima que viven los trabajadores dentro de la organización se constituye en un determinante intangible de los resultados que la organización obtiene. Por lo tanto, de la interpretación que los trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento y en consecuencia buena parte de su productividad (Felcman, 2002).

Cabe mencionar que el objetivo de la investigación es analizar la relación que tiene el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en dos Instituciones Educativas y cuáles son las escalas y/o factores que engloban dichos temas tomando en cuenta los dos instrumentos aplicados los cuales son: Clima Organizacional de Koys Decottis (1991) y Cuestionario De Satisfacción Laboral (S21/26) (1998).

Con respecto a los resultados obtenidos de forma general al evaluar el clima organizacional de las instituciones se encontró que un 44% de la población sujeta a estudio se percibe en un nivel bajo, lo que se refiere a que los trabajadores de dichas instituciones tienen una mala percepción respecto al grado en que se sienten estimulados a la autosuficiencia y a tomar sus propias decisiones, es necesario agregar que también existe inconformidad con lo referente a la percepción de sí mismos con respecto a las relaciones amistosas y el sentimiento de apoyo que se experimenta dentro de la organización, cabe mencionar que también se sienten presionados con ciertas actividades que tienen que desempeñar dentro de su jornada laboral, también en el aspecto del reconocimiento consiste en que el colaborador no se siente valorado en su empleo, en muchos casos este sentimiento es consecuencia de estar muchos años en la institución y no recibir ninguna retribución o reconocimiento; estas no necesariamente tienen que ser económicas, cuando se valora a un empleado también se reconoce que crece dentro de la organización, por último la falta de equidad donde se enfoca en la mala percepción que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

A diferencia de la investigación Wilson (2011), se puede concluir que la apreciación del clima general de la organización por parte de los trabajadores obtuvo un resultado de clima satisfactorio, ya que el 50% de la población manifestó puntuaciones altas que corresponden a excelente clima organizacional, sin embargo, esto representa la mitad de la población en estudio, donde aproximadamente un 31% obtuvo una percepción de buen clima, por otra parte el 15% obtuvo un resultado de un clima regular y tan solo el 4% señalaron un mal clima en la organización.

El primer factor autonomía se destacó porque el 56% de las personas encuestadas se encuentran en un nivel bajo lo que significa que no sienten aquella percepción que cada uno de los empleados debe de tener y experimentar teniendo la oportunidad de tomar decisiones propias, desarrollando iniciativas individuales, una correcta toma de decisiones, mostrando poca autosuficiencia e iniciativa a los procedimientos de trabajo, metas y prioridades.

En diferencia con Wilson (2011), que su porcentaje destaca con un 73% su población detalla que sí perciben la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos de trabajo, metas y prioridades.

En el segundo factor que se refiere a la cohesión se determinó que solo el 50% se coloca en el nivel medio esto quiere que decir que solo la mitad de los trabajadores se sienten parte de su grupo de trabajo, es decir sienten que cumplen con las características que el grupo pide y brinda para poseer mayores ventajas tanto en estructura como en funcionalidad que le permite alcanzar sus metas más rápida y satisfactoriamente.

En contraste con Ibo (2000), que denota que el 91% de los trabajadores que fueron participes en su investigación manifiestan que perciben una correcta aceptación y se sienten aceptados den grupo en el que están en todos los aspectos que se requieren para estar dentro de su trabajo, mientras que sólo un 9% de los trabajadores restantes consideraron en señalar que existen problemas en la

interacción con los compañeros de trabajo. Lo anterior indica que existe una marcada percepción de un ambiente de cooperación con los compañeros de trabajo de la organización, lo cual favorece positivamente al clima laboral y especialmente al cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Al analizar el factor confianza se determina que solo el 63% de los trabajadores se encuentra en un nivel alto de confianza dentro del contexto laboral lo que se refiere a que reciben apoyo de manera general, un trato respetuoso por parte de sus superiores y por ende tienen toda la libertad de expresar lo que piensan y sienten. Lo cual favorece las relaciones laborales de entendimiento y cooperación del trabajador con su jefe directo.

Se observa que en el estudio de Camilo (2007), las estadísticas son un poco diferentes puesto que 98% de su población manifestó de igual manera que tienen un buen trato y una excelente atención por parte de sus superiores y solo un 2% de ellos expresaron inconformidad con dicho trato.

Por consiguiente, en el factor presión se encuentra que el 50% se encuentra en un nivel medio, lo que explica que se refiere a la exigencia de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y a unos estándares de rendimiento que la organización impone a sus colaboradores indicando que este factor describe el grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral. Se refleja por los conflictos derivados de la sobrecarga de trabajo y se orienta hacia el énfasis al logro y los resultados. Esta dimensión es también nombrada presión de trabajo, sobrecarga de rol, orientación lapso de tiempo, énfasis en el logro, normas laborales, medición de resultados y énfasis en la producción.

De manera casi semejante se observa en el estudio de Camilo (2007) que 56% de los trabajadores encuestados expresan que si existe presión en cada una de las actividades laborales que realizan, mientras que 20% de su población manifiesta que no existe presión.

El factor apoyo se ubica en el nivel alto reflejándose con un 69% de la población por lo que significa que la mayor parte de las personas encuestadas tienen una excelente percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

En el estudio de Augusto (2002), se obtuvieron resultados casi iguales donde el 62% de las personas sujetas a estudio expresaron que existe dentro de su trabajo un clima de trabajo agradable en conjunto con el apoyo.

En el caso del factor reconocimiento el 44% de los trabajadores se ubican en un nivel medio lo que significa que se refiere a la remuneración e incentivo que una organización puede darle al empleado por su buen desempeño. Este factor refleja que los colaboradores perciben un buen clima organizacional cuando son reconocidos por su labor en su centro de trabajo. Aunque la evidencia empírica también dice que esta dimensión puede generar problemas por el hecho de que las personas trabajan juntas y en equipos, donde se torna difícil averiguar la contribución directa del individuo al resultado conjunto de la empresa.

Por lo que casi se iguala a la investigación de Solórzano (1997) donde el 48% refleja un buen reconocimiento, por lo cual explicó que, la mayoría de los colaboradores piensan que recibirán más reconocimientos si realizan sus funciones de manera correcta.

Considerando ahora el factor de equidad dicha investigación arrojó el nivel bajo tuvo un porcentaje del 31%, en su nivel medio un 38% y que solo el 31% de los empleados se encuentran en un nivel alto de satisfacción con el clima laboral en el que están, por lo que se deduce que relativamente son muy pocos los trabajadores que tienen conocimiento acerca de las políticas y reglamentos internos de la empresa para la cual laboran, lo cual favorece a la permanencia de los trabajadores en la empresa.

En contraste con Wilson (2011), que su investigación arroja porcentajes verdaderamente significativos ya que 67% de los trabajadores se encuentran en un nivel alto opinando que la información acerca de la normatividad de políticas y procedimientos internos se les suministra de forma clara, un 25% en nivel medio que señala que además de clara estas son conocidas por el resto del personal, y tan solo un 8% está en un nivel bajo donde manifiestan que no son claras las normatividades internas.

Y por último el factor de la innovación lo que en nuestra investigación destaca con un 63% de las personas encuestadas se encuentra en un nivel alto con respecto a dicho factor lo que quiere decir que refleja la percepción del colaborador respecto al grado de apoyo y ánimo que la organización le brinda para generar nuevas ideas y nuevos enfoques en la organización.

Por lo que se puede determinar que en el estudio de Sánchez (1999), se observa que solo el 56% de su población se encuentra en un nivel alto, esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores piensan que en la empresa en la que laboran los motivan para poder obtener mejores resultados en su organización.

A continuación, se analizará el instrumento de Satisfacción Laboral y sus factores: La satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente” (Hegney et al, 2006).

Al evaluar la satisfacción laboral de manera general se deduce que el 38% de los trabajadores se encuentran en un nivel medio de satisfacción esto significa que solo este pequeño porcentaje de la población se encuentra en cierto grado de conformidad con respecto a su entorno y condiciones de trabajo siendo esto una cuestión muy importante ya que está ligada a una buena marcha de la empresa y/o institución.

En primer lugar, con el factor de satisfacción con la supervisión y participación en la organización arroja que un 56% se ubica en un nivel medio lo que significa que

un poco más de la mitad de los trabajadores se le reconoce debido al buen desarrollo de sus tareas, sus habilidades, técnicas y liderazgo participativo, además de la toma de decisiones en la organización.

Igualando al estudio de Arequipa (2017), el 58% de su población se encuentra en un nivel medio de satisfacción con respecto a este factor y un 42% en un nivel alto.

En segundo aspecto la satisfacción con la remuneración y las prestaciones se ubica con un 62% en un nivel bajo por lo que se refiere a que el pago o la retribución son mínimo debido a que en muchas ocasiones los empleados trabajan más de lo que ellos esperan debido a trabajo que realizan y/o horas extras que hacen.

Mientras que en la investigación de Arequipa (2017), en este aspecto se analiza un 42% nivel bajo, el 26% nivel medio y un 32% nivel alto.

En tercera instancia se encuentra la satisfacción intrínseca que se destacó de forma impresionante con un 100% en el nivel alto lo que significa que todos los trabajadores están satisfechos con lo que engloba dicho factor ya que la población se mantiene motivada al realizar las actividades sin necesidad de que les den algún incentivo externo, es decir estos trabajadores realizan las actividades por mera vocación; En similitud de la investigación de Arequipa (2017), donde también en la mayoría de los trabajadores se obtuvo una buena satisfacción intrínseca con un 95%, pero el 5% restante no está conforme con este factor.

Enseguida por el factor satisfacción con el ambiente físico con un porcentaje del 69% en un nivel medio lo que conlleva a sentir esa comodidad en su zona de trabajo, también influye demasiado los días de descanso y las horas destinadas para su alimentación dentro de la jornada laboral, si el trabajador dispone de un puesto ergonómico, salas en las que poder desconectar y descansar un rato, así como espacios en los que poder comer estarás construyendo un ambiente propicio para fomentar esta cualidad; Arequipa (2017), expone que el medio ambiente físico destaca en su investigación con un 79% en nivel alto y un 21% en nivel medio.

En penúltimo lugar se encuentra la satisfacción con la cantidad de producción posicionándose en un nivel medio con un 94% refiriéndose a que los sujetos estas conformes con el ritmo que llevan en jornada laboral y la cantidad que se produce y se desarrolla en dicha institución por lo que esto les genera satisfacción: Arequipa (2017) resalta que solo el 58% de su población se encuentra satisfecha y en un nivel alto y un 42% en un nivel medio.

Y para finalizar el factor de satisfacción con la calidad de producción el nivel medio se destaca con un 75% refiriéndose a que los trabajadores disponen de los medios materiales necesarios para realizar un trabajo de calidad; mientras que Arequipa detalla que de igual forma el 74% de su población están satisfechos con el material que disponen y el producto final de su trabajo, mientras que un mínimo del 26% no está satisfecho con los aspectos mencionados.

Conclusiones

- ✓ Se concluye que dentro de las instituciones no existe un buen clima organizacional general debido a que el 44% de la población arrojó que se encuentra en el nivel bajo, de la misma forma al analizar la satisfacción laboral general también arroja niveles bajos en ambas instituciones con un 37% de la población.
- ✓ Así mismo dentro de los factores que evalúa el clima organizacional solamente el factor confianza, el factor apoyo y el factor innovación puntúan niveles altos.
- ✓ También se puede concluir que los trabajos no son remunerados de la mejor manera, debido a que en muchas de las ocasiones se les exige que trabajen más de la cuenta y por la misma cantidad monetaria que se les ofrece anteriormente todo esto acarrea que los trabajadores pierdan la motivación y por ende no trabajen de manera adecuada.
- ✓ Se deduce también que la autonomía de los trabajadores para con la institución o la empresa no existe, debido a que los empleados y gerentes a menudo dependen de la estructura y la cultura de una organización, las organizaciones tradicionales y burocráticas a menudo tienen poca autonomía, pero las nuevas estructuras organizacionales se basan en la autonomía, el empoderamiento y la participación para tener éxito por lo que se deduce que quizá las instituciones evaluadas aún son tradicionales.
- ✓ Se concluye además que los reconocimientos, o las recompensas son un factor muy importante ya que se rige a partir de la motivación, el esfuerzo y la dedicación que cada sujeto le ponga a sus actividades laborales ya que esto influye en que los individuos comparan las recompensas recibidas por el producto de su trabajo y evalúan si son equitativas, si estas presentan injusticia por parte de la organización se refleja en su comportamiento reaccionando de manera positiva o negativa.
- ✓ Las relaciones interpersonales se manifiestan en la colaboración, ayudan y apoyo de los directivos y compañeros de trabajo a su vez la cohesión brinda

ventajas tanto en estructura como en funcionalidad, porque permite alcanzar metas organizacionales más rápida y satisfactoriamente.

- ✓ Se infiere además que dentro de la satisfacción laboral destacó el factor satisfacción intrínseca ya que el 100% de su población puntuó nivel alto así que ambos trabajadores de dichas instituciones realizan sus actividades por la mera satisfacción y vocación por su empleo sin necesidad de un incentivo extra.
- ✓ Se concluye además que, si existe correlación entre los factores de cada variable, puesto que van de la mano, ya que sin un buen clima organizacional el trabajador no puede llegar a tener buena satisfacción laboral.

Sugerencias

- ✓ Implementar capacitaciones, talleres y/o pláticas motivacionales constantes donde alienten a sus trabajadores para poder incrementar sus niveles de clima organizacional y satisfacción laboral.
- ✓ Mejorar en los reconocimientos que se hagan a los trabajadores por las labores cumplidas, que reconozcan los logros en el trabajo y mejore más aun la satisfacción laboral, que según los resultados tienen valores de insatisfacción. Debe ser visible ante los compañeros de trabajo y, cuanto más habitual sea dicho reconocimiento, mayor será el compromiso del trabajador.
- ✓ Crear una línea de denuncias anónimas para quejas en donde los trabajadores puedan hablar de lo que les disgusta con total libertad de expresión.
- ✓ Evaluar cada 3 o 6 meses a los trabajadores para analizar si las nuevas estrategias implementadas están teniendo éxito.
- ✓ Diseñar programas de recreación que mejoren las relaciones interpersonales entre jefes y empleados de los cuales los trabajadores puedan disponer y disfrutar una vez al mes.
- ✓ Crear un espacio colaborativo dentro de las empresas y/o instituciones es decir que los jefes o los encargados busquen conexiones para cada una de las áreas para que así mismo los trabajadores se sientan parte de un mismo equipo, compartiendo un objetivo común.
- ✓ Renovar el espacio de trabajo, ya que un buen espacio de trabajo es una buena combinación para que las organizaciones actuales y sus trabajadores generen mejores ideas, nuevas y creativas para lograr que la empresa crezca.
- ✓ Se debe de romper la rutina debido a que la mayoría de los trabajadores pasan en su mayor parte del tiempo encerrados en cubículos, las empresas deben crear dentro de la institución nuevos retos, aprender a delegar las actividades y nuevas tareas entre todos los empleados, cambiar horarios, cambiar entorno de trabajo, programar descansos, modificar la forma de iniciar el día en el trabajo, programar actividades físicas, etc.

- ✓ Se debe fomentar el desarrollo profesional puesto que para los trabajadores es muy importante avanzar en sus carreras y así mismo que la empresa valore de manera positiva y apueste por su formación y fomenten los ascensos.
- ✓ Para finalizar se debe desarrollar una cultura profesional detectando y conociendo cada una de las necesidades e inquietudes de cada uno de los empleados.

Bibliografía

Álvarez, A. (2000). *El conflicto trabajo-familia: riesgo psicosocial de los trabajadores*.

<https://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/paginas/article/view/271>

Álvarez, D. (2010). *Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una Institución de educación superior*. (17ª ed.). Landívar.

Álvarez, H. (1995). *Modelo de medición de clima organizacional*.

http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional.pdf

Arango, L. y Urrea, F. (2000). *Culturas empresariales*. (8ª ed.). Telos.

Arequipa, M. (2017). *Estrés laboral y su relación con la satisfacción del trabajo de los empleados de la Fundación Polinal Ecuador*. Tesis de grado.

Asenjo, M. (2001). *Comportamiento Humano*. (2ª ed.). Masson.

Augusto, G. (2002). *Satisfacción laboral*. (3ª ed.) Trillas.

Barney, J. (2014). *Clima Laboral Satisfactorio*. (2ª ed.). McGraw-Hill.

Bennis, W. (1995). *Líderes: el arte de mandar*. (1ª ed.). Merlín.

Berne, A. (2014). *Clima Organizacional y Teorías Motivacionales*. (6ª ed.). Hall.

Blanco, A. (1995). *Teoría y psicología de las organizaciones*. (14ª ed.). Herder.

Blum, M. y Naylor, J. (1990). *Psicología Industrial: Fundamentos teóricos y sociales*. (2ª ed.). Trillas

Bracho, S. (1998). *Satisfacción Laboral*. (11ª ed.). LEMUS.

Braverman, J. (1986). *Toma de decisiones en administración*. (10ª ed.). Limusa.

Bruggemann, A. y Ulich, E. (1975). *Satisfacción e Insatisfacción Laboral*. (10ª ed.).

Berna.

Bruner, I. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (5ª ed.). Trillas.

Bruner, I. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (2da ed.). Editorial

TRILLAS.

Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (1ª ed.). Editorial Trillas.

Bujalance, T. (2006). *Nivel de satisfacción laboral y síndrome de desgaste*

profesional en médicos familiares. (6ª ed.). Wiley.

Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo*. (3ª ed.).

Sitesa.

Cáceres, P. (2000). *El compromiso organizacional: un concepto actitudinal*. (3ª ed.).

Verbo divino.

Calera, A. y Rubio, C. (2004). *Tiempos y Ritmo de Trabajo. Incidencias en la Salud*.

(10ª ed.). Alemania.

Caldero, L. (2005). *Características del Clima Organizacional percibido por un grupo*

de empleados outsourcing vinculados a una compañía manufacturera.

Trabajo de Grado, Universidad de San Buenaventura, Facultad de Psicología, Cali.

Camilo, A. (2007). *Características de un buen clima organizacional*. (3ª ed.). Trillas.

Carranza, P. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. (9ª ed.). Alfa Omega.

Carrión, A., Mañes, R. y Sala, F. (2000). *Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas*. (1ª ed.). BUM.

Chiang, M., Salazar, C., y Partido, A. (2007). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un Establecimiento de Salud Estatal*. (2da ed.). Editorial THEORIA.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.). Mc Graw Hill.

Colunga, M. (1995). *La calidad en el servicio*. (3ª ed.). Panorama.

Conway, E. (2004). *Globalización, Relaciones laborales y Desigualdades*. (12ª ed.). OUC.

Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. (8ª ed.). Thomson.

Davidson, J. (2000). *La Gestión del Tiempo*. (13ª ed.). Pearson Educación.

Davis, K. y Newstrom, J. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo*. (8ª ed.). Mc Graw Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2002). *Teorías de la Motivación*. (10ª ed.). Thomson.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento y satisfacción en el trabajo*. (10ª

ed.). Mc-Graw Hill.

Delgado, N. (1999). *Los Estilos de Enseñanza*. (11ª ed.). Granada.

Dessler, G. (1976). *Organización y Administración: Enfoque situacional*. (1ª ed.).

HALL.

Drubin, A. (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. (7ª ed.).

Thomson.

Dunnette, M. y Kirchner, W. (2005). *Psicología Industrial*. (2ª ed.). Trillas.

Evans, J. (2001). *Administración y Control de Calidad*. (4ª ed.). Thomson Editores.

Felcman, I. (2002). *Cultura organizacional en la administración pública*. (6ª ed.).

Cooperativas.

Ferrer, L. (2015). *Desarrollo Organizacional y Clima Organizacional*. (6ª ed.).

Editorial Trillas.

Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. (13ª ed.). Trillas.

Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial derivado de la*

Organización del trabajo. (6ª ed.). Club Universitario.

Franklin, B. (2002). *Organización y métodos organizacionales*. (12ª ed.). Mc Graw-

Hill.

Forsyth, P. (2005). *¿Cómo administrar el tiempo?*. (9ª ed.). Gedisa.

Ford, L. (2005). *Transforma tu lugar de trabajo: ideas para motivar, dinamizar y*

umentar los niveles de productividad. (1ª ed.). GESTIÓN 2000.

Gálvez, A. y García, D. (2011). *Cultura Organizacional y rendimiento.* (12ª ed.).

ADM.

Gamero, H. (2013). *La satisfacción laboral como dimensión de la felicidad.* (15ª ed.).

CiencTrab.

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.* (1ª ed.). Cuadernos de Administración.

García, M. (2003). *Del clima organizacional a la cultura organizacional.* (2ª ed.).

ASCALFA.

García, P., Hernández, S. y Wilde, G. (1994). *Sección Laboral.*

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/capacitar1996.pdf>

García, V. (2002). *El comportamiento organizacional.* (9ª ed.). Hitos.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly J. (1996). *Las organizaciones:*

Comportamiento, Estructura y Procesos. (17ª ed.). Mc Graw-Hill.

Glen, B. (1998). *El factor humano en la empresa.* (6ª ed.). ORBIS.

Goffe, R. y Jones, G. (200). *El carácter organizacional.* (10ª ed.). Gránica, S.A.

Goleman, D. (1999). *Inteligencia Emocional en la Empresa.* (2ª ed.). V. Argentina

S. A.

Gómez, A., Benítez, C. y Guillén, C. (2000). *Motivación y satisfacción laboral.* (16ª

ed.). McGraw-Hill.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. (5ª ed.). SLC

González, M. (2002). *Cómo mejorar las relaciones humanas*. (10ª ed.). ISEF, S.A.

González, T. (2020). *La motivación en el trabajo*. (9ª ed.). Brilss.

Guillén, C., Gala, F. y Velázquez, R. (2000). *Clima Organizacional: Psicología del*

Trabajo para relaciones laborales. (13ª ed.). McGraw-Hill.

Guizar, M. (1998). *Desarrollo Organizacional*. (1ª ed.). Editorial Trillas.

Hagerty, B., Lynch-Sauer, J., Patusky, K., Bouwsema, M., y Collier, P. (1992).

Sentido de Pertenencia.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004

Harter, J. (2002). *Formas de relaciones laborales*. (2ª ed.). CES.

Hegney, D., Plank, A. y Parker, V. (2006). *El impacto de la satisfacción en el*

trabajo. (14ª ed.). Nursing.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1986). *Comportamiento en las organizaciones*. (7ª

ed.). Interamericana S.A.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). *Comportamiento Organizacional*. (6ª ed.).

CCED.MES.

Ibo, R. (2000). *Factores del clima laboral*. (5ª ed.). Thomson.

Jones, G. (2001). *El carácter organizacional*. (5ª ed.). Editorial Gránica.

Katz, D. y Kahn, R. (1990). *Psicología social de las organizaciones*. (14ª ed.).

Trillas.

Kolb, D., Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones*. (15ª ed.). Prentice Hall.

Kreps, G. (1995). *La comunicación de las organizaciones*. (2ª ed.). Addison-Wesley.

Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. (4ª ed.). Océano de México.

Landy, E. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. (6ª ed.). Mc Graw-Hill.

Likert, R. (2002). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. (3ª ed.). Bilbao.

Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. (12ª ed.). Trillas.

López, M. (2006). *Lenguaje transparente. Relaciones interpersonales en la empresa*. (7ª ed.) IEA.

Luna, L. (2009). *Acciones para mejorar el clima organizacional*. (8ª ed.). Sitesa.

Lussier, R., y Achua, C. (2002). *Liderazgo*. (7ª ed.). Thomson.

Manero, R. (2005). *Ergonomía*. (3ª ed.). Alfaomega.

Marchena, E., Hervías, F., Galo, C. y Rapp, C. (s/a). *Organiza tu tiempo de forma eficaz*. <https://sap.uca.es/wp-content/uploads/2017/03/Gu%C3%ADa-de-organizaci%C3%B3n-del-tiempo.pdf?u>

Mastretta, G. (2006). *Psicología del trabajo en la Organización*. (7ª ed.). Limusa.

McGregor, D. (1971). *El aspecto humano en las empresas*. (15ª ed.). Limusa.

McLagan, P. (2003). *La Organización Capaz de Cambiar*. (11ª ed.). Limusa.

Ménard, J. (2004). *¿Cómo organizar el tiempo en la vida personal y profesional?*. (4ª ed.). Larousse.

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. (1ª ed.). Universidad del Rosario.

Mintzberg, H. (1984). *El proceso estratégico en el clima organizacional*. (6ª ed.). ELI.

Montes, F. (2016). *Relaciones interpersonales en el trabajo*.

<https://www.visionindustrial.com.mx/industria/noticias/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo#:~:text=Las%20relaciones%20interpersonales%20constituyen%20un%20papel%20cr%C3%ADtico%20en%20una%20empresa.ytext=Hablar%20de%20calidad%20humana%20es,y%20comunicaci%C3%B3n%20con%20los%20dem%C3%A1s>

More, L., Carménate, V. y Junco, C. (2005). *La satisfacción laboral y el empleo de las herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial*. (2ª ed.). MITRANS.

Moreira, J. y Álvarez, M. (2002). *El clima organizacional en una unidad de riesgo.*

(13ª ed.). Deusto.

Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo.* (6ª ed.). Thomson.

Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e Insatisfacción en el Trabajo.* (14ª ed.). Editorial

TRILLAS

Navarro, A. (2004). *Estilos de mando.*

www.rrhmagazine.com/articulo/gestión81.asp

Nogareda, C. (2005). *La carga mental en el trabajo: definición y evaluación.* (3ª

ed.). UNET

Nosnik, A. (2000). *Comunicación organizacional.* (5ª ed.). Editorial Trillas.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Una ordenación del tiempo de*

trabajo equilibrada. (1ª ed.). Copyright.

Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y*

gerencia inductora del cambio organizacional. (10ª ed.). Thomson.

Philip, R. y Kenneth, R. (1992). *Calidad no solo es suficiente.* (7ª ed.). Mc Graw-

Hill.

Porras, J. y Robertson, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Teoría, práctica e*

investigación. (2ª ed.). M.D Dunnet.

Rawls, J. (2001). *Lecciones sobre la historia de la filosofía moral.* (7ª ed.). Paidós.

Rad Ford, K. (1980). *La toma de decisiones administrativas*. (8ª ed.). Mc-Graw-Hill.

Reyes, A. (1997). *El cambio organizacional*. (2ª ed.). Editorial Prees.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). Prentice-Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Lecciones sobre la historia de la filosofía moral*.
(7ª ed.). Paidós.

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). Editorial

PEARSON

Rodríguez, G. (2013). *La presión como factor estresor en el entorno laboral
publicitario*. (17 ed.). POLIANTEA.

Rodríguez, H. (1999). *El clima organizacional, su estructura organizativa y
motivación para el trabajo*. (5ª ed.). Maracay.

Rodríguez, M. (2000). *Estilos de mando y capacidad de liderazgo*. (1ª ed.).
Zaragoza.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico organizacional*. (7ª ed.). Alfa Omega.

Roebuck, C. (2000). *Liderazgo Eficaz*. (3ª ed.). Blume.

Salas, V. (2000). *La cultura de las organizaciones*. (15ª ed.). IMPIVA.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). *Clima y Cultura
Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral*.
(4ta ed.) Editorial ACIMED.

- Salgado, J., Remesero, C. e Iglesias, M. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*. (11ª ed.). Psicothema.
- Sánchez, S. (1999). *Satisfacción laboral y sus factores*. (9ª ed.). Thomson.
- Sanín, J. y Salanova, M. (2014). *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas*. (13ª ed.). UnivPsychol.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. (11ª ed.). Prentice-Hall.
- Schulyz, D. (1990). *Psicología de las Organizaciones*. (12 ed.). MCGRAWHILL
- Shaun, S. (1998). *Satisfacción laboral*. (8ª ed.). Trillas.
- Simón, H. (1964). *El comportamiento administrativo*. (9ª ed.). Pirámide.
- Smith, E. (2016). *¿Qué es la autonomía?*
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4676/467657107003/html/index.html>
- Solórzano, M. (1997). *Autonomía dentro del ámbito laboral*. (7ª ed.). Piré.
- Soto, E. (2000). *Gestión del cambio en las organizaciones*. (6ª ed.). Editorial Limusa.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. (13ª ed.). Moderno.
- Stephen, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed.). HALL.
- Stonner, J. y Freeman, E. (1994). *Administración*. (15ª ed.). Mc Graw-Hill.
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención*. Desarrollo

Organizacional. (1ª ed.). Universidad de América.

Suárez, R. (2005). *Hombres y empresas*. (5ª ed.). Trillas.

Timoteo, J. (2012). *Manejo de la Comunicación Organizacional*. (9ª ed.). Editorial Santos.

Trelles, R. (2001). *Comunicación Organizacional*. (8ª ed.). Pirámide.

Turcotte, E. (1998). *La satisfacción y su evaluación con el desempeño*. (13ª ed.).

Rogia.

Uribe, J. (2014). *Clima y Ambiente Organizacional*. (1ª ed.). Manual Moderno.

Uriarte, J. (2020). *Características del Clima Organizacional*. (9ª ed.). HALL.

Villalobos, G. (2006, mayo). *El Clima Organizacional y las Condiciones de Trabajo*

Implicaciones para Generar Personas y Trabajos Saludables.

<http://www.felaban.com/congreso.php?id=9>

Wexley, K. y Yuki, G. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*.

(16ª ed.). CECSA

Weinberg, R. S. y Gould, D. (2010). *Fundamentos de la psicología del deporte y del*

ejercicio físico. (8ª ed.). Médica Panamericana

Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. (4ª ed.).

OUC.

Wilson, A. (2011). *Estudio del clima organizacional*. (1ª ed.). Scielo.

Zayas, P., Almaguer, M. y Álvarez, L. (2014). *La Satisfacción Laboral en una organización*. (4ª ed.). EUMED.

Zayas, P., Almaguer, M., y Álvarez L. (2014). *Instrumentos para el estudio y la evaluación de la satisfacción laboral en una organización*.

https://ideas.repec.org/a/erv/rccsrc/y2014i2014_0207.html

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. (9ª ed.). Addison.

RECURSOS

Para la presente investigación se hará uso de los siguientes recursos como:

Recursos materiales: Las impresiones de los cuestionarios que serán aplicados, impresoras, lápices, equipo de cómputo, un espacio físico para la aplicación del instrumento.

Recursos humanos: Las personas a quien se les aplicara los instrumentos cumplirán con los criterios de inclusión ya establecidos. Los aplicadores y el asesor de tesis.

Recursos económicos: Las impresiones de los cuestionarios, los pasajes para el traslado a cada una de las instituciones educativas. El uso de las tecnologías para la búsqueda de la información y procesamiento de la misma.

BENEFICIOS

La presente investigación se realizó con la finalidad de obtener un título universitario, el cual es la meta principal ya que será de gran impacto en el ámbito laboral, con ello se obtendrán grandes beneficios, como el hecho de saber y conocer temas novedosos y además de conocer un poco más de esta temática dentro de la sociedad. Así mismo se van a adquirir y se pondrán en práctica todos los conocimientos obtenidos durante el trayecto de la carrera profesional. De igual manera un desarrollar nuevas habilidades y competencias que serán incluidas a nuestro perfil profesional.

LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ Falta de disposición al momento de contestar los cuestionarios, puesto que algunos maestros no querrán responder los cuestionarios debido a sus tiempos ocupados u otros sencillamente porque no lo desean.
- ✓ Falta de tiempo dedicado exclusivamente a la investigación.
- ✓ Falta de práctica para la realización del proceso de investigación.

- ✓ En ocasiones la falta de recursos económicos para el traslado de un lugar a otro en la aplicación de los cuestionarios.

DIFICULTADES PREVISTAS

- ✓ Elección del tema a investigar
- ✓ La elección del asesor y director de tesis
- ✓ Recopilación de la información adecuada para esta investigación.
- ✓ La elección de la población y la muestra.