UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCION ESTRATEGICA DEL FACTOR
HUMANO

**UN PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO Y SUS EFECTOS EN EL CLIMA
Y SATISFACCION LABORAL DE UNA MYPE**

TRABAJO DE INVESTIGACION

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica del Factor
Humano

AUTOR

Granda Salcedo, Alfonso Israel (0000-0001-9769-3955)

ASESOR

Alania Vera, Ricardo (0000-0001-9528-5798)

Lima, 30 de noviembre de 2018

DEDICATORIA

A mi madre, siempre conmigo, a mi padre, mi gran amigo y a todas las personas igual de especiales en mi vida que siempre confiaron en mí.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todos esos amigos, conocidos que me han acompañado durante el trayecto de esta hermosa etapa. Todos y cada uno de ellos han aportado de algún modo en desarrollo de este importante trabajo.

“Un programa de trabajo en equipo y sus efectos en el Clima y Satisfacción laboral de una mype”

Alfonso Israel Granda Salcedo

Escuela de Post-Grado

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

RESUMEN

Para evaluar los efectos de un programa de trabajo en equipo en el Clima y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de una mype, se aplicó un taller de trabajo en equipo y se evaluó a 16 trabajadores (4 mujeres y 12 varones), antes y después de dicho taller con la Escala de Clima Laboral CL-SPC (Palma, 2000) y la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC. Se encontró que el taller de trabajo en equipo generó un gran efecto ($r^2 = .797$) y una alta diferencia de medias (-20.81) en los resultados del pre-test y post-test de Satisfacción Laboral, sin embargo, no hubo diferencias significativas en los resultados del pre-test y post-test de Clima Laboral ($p=.398$). Asimismo, no se hallaron diferencias significativas en los resultados del post-test de Clima y Satisfacción Laboral, según las variables demográficas rango de edad [$(p=.368)$ para Clima Laboral y $(p=.724)$ para Satisfacción Laboral], sexo [$(p=.441)$ para Clima Laboral y $(p=.199)$ para Satisfacción Laboral], estado civil [$(p=.645)$ para Clima Laboral y $(p=.215)$ para Satisfacción Laboral], para cagar familiar [$(p=.875)$ para Clima Laboral y $(p=.321)$ para Satisfacción Laboral], grado de instrucción [$(p=.792)$ para Clima Laboral y $(p=.220)$ para Satisfacción Laboral], rango de tiempo de servicio [$(p=.798)$ para Clima Laboral y $(p=.572)$ para Satisfacción Laboral] y área de trabajo [$(p=1)$ para Clima Laboral y $(p=.133)$ para Satisfacción Laboral]. Se discute que la mejora del trabajo en equipo puede contribuir al aumento de la Satisfacción Laboral, pero, no incrementaría significativamente el Clima Laboral, ya que este depende de factores más determinantes como el salario, la infraestructura, el tipo de liderazgo, entre otros.

Palabras clave: Clima Laboral, Satisfacción Laboral, Trabajo en Equipo, Escala, Etapas de la vida de un Equipo, micro, pequeña, empresa.

"A program of teamwork and its effects on the climate and job satisfaction of a mype"

ABSTRACT

In order to evaluate the effects of a team work program on the Climate and Labor Satisfaction of a mype workers, a team work workshop was applied and 16 workers (4 women and 12 men) were evaluated, before and after said workshop with the CL-SPC Labor Climate Scale (Palma, 2000) and the SL-SPC Labor Satisfaction Scale. It was found that the teamwork workshop generated a great effect ($r^2 = .797$) and a high difference of means (-20.81) in the results of the pre-test and post-test of Labor Satisfaction, however, there were no differences significant in the results of the pre-test and post-test of Labor Climate ($p = .398$). Likewise, no significant differences were found in the results of the post-test of Climate and Labor Satisfaction, according to the demographic variables age range [$(p = .368)$ for Labor Climate and $(p = .724)$ for Labor Satisfaction], sex [$(p = .441)$ for Labor Climate and $(p = .199)$ for Labor Satisfaction], marital status [$(p = .645)$ for Labor Climate and $(p = .215)$ for Labor Satisfaction], for family shit [$(p = .875)$ for Work Environment and $(p = .321)$ for Work Satisfaction], degree of instruction [$(p = .792)$ for Work Environment and $(p = .220)$ for Work Satisfaction], time range of service [$(p = .798)$ for Work Environment and $(p = .572)$ for Work Satisfaction] and work area [$(p = 1)$ for Work Environment and $(p = .133)$ for Work Satisfaction]. It is argued that the improvement of teamwork can contribute to the increase in Labor Satisfaction, but, it would not significantly increase the Labor Climate, since it depends on more determinant factors such as salary, infrastructure, type of leadership, among others.

Keywords: Labor Climate, Job Satisfaction, Teamwork, Scale, Stages of the life of a Team, micro, small, company.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INDICE DE CONTENIDO.....	6
INDICE DE TABLAS.....	9
INTRODUCCION	12
CAPITULO I PROBLEMA	14
1.1 Planteamiento y Formulación	14
1.1.1 Problema General	15
1.1.2 Problemas Específicos	15
1.2 Hipótesis	16
1.2.1 Hipótesis General	16
1.2.2 Hipótesis Específica	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivo Especifico	17
1.4 Importancia y Justificación	18
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	19
2.1 Antecedentes	19
2.1.1 Antecedentes Nacionales	19
2.1.2 Antecedentes Internaciones	21
2.2 Base Teórica	24
2.2.1 Clima Laboral	24
2.2.1.1 Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Laboral	25

2.2.2 Satisfacción Laboral	31
2.2.2.1 Predictores de la Satisfacción Laboral	33
2.2.3 Trabajo en Equipo	36
2.2.3.1 Funciones de los Grupos.....	38
2.2.3.2Tipos de Grupos en las Organizaciones	39
2.2.3.3 Tipos de Equipos de Trabajo en las Organizaciones	40
2.2.3.4 Etapas en la vida de un Equipo de Trabajo	41
2.2.4 Taller de Trabajo en Equipo	43
CAPITULO III: METODO.....	45
3.1 Participantes	45
3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
3.3 Procedimiento	50
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	51
4.1 Evaluación de los efectos de un Programa de Trabajo en Equipo en el Clima y Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Mype.	51
4.2Análisis de la existencia de diferencias en el Clima y Satisfacción Laboral, según rango de edad de los trabajadores de una Mype, como efecto del programa de Trabajo en equipo.....	53
4.3 Comparación de la existencia de diferencias en el Clima y Satisfacción Laboral, según sexo de los trabajadores de una Mype, como efecto del Programa de Trabajo en Equipo	55
4.4Contraste de la existencia de diferencias en el Clima y Satisfacción Laboral, según estado civil de los trabajadores de una Mype, como efecto del Programa de Trabajo en Equipo.	58
4.5 Hallazgo de la existencia de diferencias en el Clima y Satisfacción Laboral, según carga familiar de los trabajadores de una Mype, como efecto del Programa de Trabajo en Equipo	60

4.6 Discriminación de la existencia de diferencias en el Clima y Satisfacción Laboral, según grado de instrucción de los trabajadores de una Mype, como efecto del Programa de Trabajo en Equipo.....	63
4.7 Estimación de la existencia de diferencias en el Clima y Satisfacción Laboral, según tiempo de servicio de los trabajadores de una Mype, como efecto del Programa de Trabajo en Equipo.....	64
4.8 Hallazgo de la existencia de diferencias en el Clima y Satisfacción Laboral, según área de trabajo de los trabajadores de una Mype, como efecto del Programa de Trabajo en Equipo	67
CAPITULO V: DISCUSION	70
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES	73
ANEXOS	74
Anexo 1. Instrumento de Medición de Clima Laboral	75
Anexo 2. Instrumento de Medición de Satisfacción Laboral	72
Anexo 3. Matriz del Taller de Trabajo en Equipo.....	80
Anexo 4. Sesiones del Taller de Trabajo en Equipo.....	82
REFERENCIAS.....	89

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evaluación de normalidad para Satisfacción Laboral y Clima Laboral en trabajadores de una mype.....	51
Tabla 2: Descriptivos de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, en el pre y post-test de los trabajadores de una mype.....	52
Tabla 3: Comparación de medias en el pre-test y post- test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral	52
Tabla 4: Evaluación de normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según rango de edad.....	53
Tabla 5: Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según rango de edad.....	54
Tabla 6: Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según rango de edad	54
Tabla 7: Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según rango de edad	55
Tabla 8: Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según rango de edad	55
Tabla 9: Evaluación de normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según sexo	56
Tabla 10: Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según sexo	56
Tabla 11: Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral según sexo	57
Tabla 12: Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según sexo	57
Tabla 13: Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según sexo	57
Tabla 14: Evaluación de normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según estado civil.....	58

Tabla 15: Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según estado civil	59
Tabla 16: Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según estado civil	59
Tabla 17: Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según estado civil	59
Tabla 18: Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según estado civil	60
Tabla 19: Evaluación de normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según carga familiar	61
Tabla 20: Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según carga familiar	61
Tabla 21: Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según carga familiar	62
Tabla 22: Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según carga familiar	62
Tabla 23: Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Clima Laboral según carga familiar	62
Tabla 24: Evaluación de normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según grado de instrucción	63
Tabla 25: Descriptivos de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según grado de instrucción	64
Tabla 26: Comparación de medias en los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según grado de instrucción	64
Tabla 27: Evaluación de la normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral, Clima laboral, según rango de tiempo de servicio	65
Tabla 28: Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según rango de tiempo de servicio.....	66
Tabla 29: Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según rango de tiempo de servicio.....	66
Tabla 30: Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según rango de tiempo de servicio.....	66

Tabla 31: Comparativo de medias en los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según rango de tiempo de servicio.....	67
Tabla 32: Evaluación de la normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según área de trabajo	67
Tabla 33: Descriptivos de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según área de trabajo.....	68
Tabla 34: Comparación de medias en los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según área de trabajo	69

INTRODUCCION

La presente investigación tiene por objetivo evaluar los efectos de un programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype.

Dicha investigación se realizó dentro de las instalaciones de la empresa “X”, la cual cuenta con más de 9 años de experiencia en el rubro de Reclutamiento y selección de personal, outsourcing para empresas de alta competitividad en el mercado nacional. Cabe recalcar que a pesar de tener varios años de fundada y a pesar de tener clientes fidelizados, esta empresa contiene una estructura organizacional pequeña y sencilla, ya que solo cuenta con una gerencia, un área de marketing – ventas, operaciones y área administrativa. Como podemos notar carece de un área de recursos humanos o alguna afín, lo cual se ve reflejado en las dificultades que tiene para conseguir personal nuevo, integrarlo, retenerlo y capacitarlo. Buscando una mejora en su organización, es que actualmente tienen planeado la implementación de diversos proyectos para poder suplir la falta del área de recursos humanos, siendo uno de ellos la evaluación de clima y satisfacción laboral y la aplicación de un programa de trabajo en equipo.

Es gracias a esto que la empresa accede a brindar las facilidades para realizar la presente investigación, donde participan los trabajadores de las áreas de operaciones y administrativas, a los cuales se les aplicó un taller de Trabajo en Equipo que llevaba como nombre “Cohesionándonos desde nuestras diferencias”, el cual se encuentra estructurada según las etapas de la vida de un equipo planteadas por Tuckman (2000) y cuyas actividades tienen una clara influencia de la psicología humanista. Cabe recalcar que antes y después de este taller se recogieron los datos de Clima y Satisfacción Laboral, dichos datos fueron recolectados con la Escala de Clima Laboral CL – SPC y la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC.

Este trabajo consta de siete capítulos, que se detallan a continuación:

En el capítulo I se presenta el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, las hipótesis y, la importancia y justificación de la investigación.

En el capítulo II se muestran los antecedentes de la investigación y la base teórica en la que se respaldó, la cual se basó en la perspectiva de Clima y Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carillo, autora de las pruebas con las que se evaluaron dichas variables.

En el Capítulo III se presentan a población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procedimiento de la investigación. Asimismo, en el capítulo IV se presentan los resultados de la investigación.

En el capítulo V se muestra la discusión, donde podemos encontrar que el taller de trabajo en equipo tuvo un gran efecto en la Satisfacción Laboral, sin embargo, no obtuvo los efectos esperados en el Clima Laboral ni diferencias significativas según las variables demográficas recogías.

En el capítulo VI se muestran las conclusiones y finalmente se presenta el apartado de las recomendaciones.

CAPITULO I

PROBLEMA

1.1 Planteamiento y Formulación

Existe bastantes formas de definir el Clima Laboral, pero la mayoría de autores llegan a un acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización de los empleados de la misma, considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984). Por otro lado, la Satisfacción Laboral es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si este cumple o permite cumplir con los valores laborales del individuo (Locke, 1976, 1964).

Por las definiciones anteriores es que el clima laboral en la actualidad es de interés para casi todas las empresas, sean estas grandes o pequeñas, por su influencia en los procesos psicológicos y organizacionales como la motivación, la solución de problemas, el aprendizaje, la comunicación y la influencia en la satisfacción laboral. Por ello, es que hoy en día, los dirigentes empresariales, han acrecentado su interés por establecer buenas interrelaciones bajo un clima laboral que permita motivar al personal bajo su mando y así aumentar su desempeño, interés y satisfacción en el trabajo; ya que es una ventaja para las organizaciones que el trabajador cuente con los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente, conservando y/o logrando la satisfacción, debido a que los trabajadores satisfechos tienden a ser mas cooperadores, adaptables y dispuestos al cambio.

Peña, Diaz y Carrillo (2013) señalan que las empresas para obtener resultados positivos, han concluido que la clave son los colaboradores, pues su trabajo es fundamental para el logro de las metas empresariales y lograr de este modo un adecuado clima laboral. Bajo este contexto, Hinojosa (2010) hace mención que la productividad y la correcta dirección del personal, en las organizaciones se convierten en las claves para la subsistencia en el tiempo de estas, lo cual hace que las variables que intervienen en estos procesos sean de vital importancia al momento de realizar un diagnóstico organizacional; en concordancia con esto es que la satisfacción del trabajador, en los últimos tiempo, ocupa un lugar preferente para las empresas, ya que depende de si la precepción de los trabajadores es negativa o positiva, para determinar cuál será

la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga.

Aunado a esto, se puede afirmar que, una característica de las investigaciones sobre clima y la satisfacción laboral es que habitualmente los estudios se llevan a efecto en medianas y grandes corporaciones; por el contrario, prácticamente no hay estudios efectuados en micro y pequeñas empresas. Sin embargo, la realidad económica de nuestro país es bastante diferente, puesto que la gran mayoría de las empresas (99.1%) entran en la categoría de Mypes, es decir aquellas que poseen ventas anuales menores a 1700 UIT (Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial). De aquí se estima que pueden existir diferencias considerables tanto en el clima como en la satisfacción de los colaboradores, ya que las Mypes, al contar con menores ingresos anuales, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las medianas y grandes empresas.

Debido a lo antes planteado es que la presente investigación desea observar los efectos que puede tener un Programa de Trabajo en equipo en las variables de Clima y Satisfacción Laboral.

1.1.1 Problema General

¿Qué efectos puede producir un Programa de Trabajo en Equipo en el Clima y Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Mype?

1.1.2 Problemas Específicos

1. ¿Qué efectos puede producir un programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral, según la edad de los colaboradores?
2. ¿Qué efectos puede producir un programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral, según el sexo de los colaboradores?
3. ¿Qué efectos puede producir un programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral, según el estado civil de los colaboradores?
4. ¿Qué efectos puede producir un programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral, según la carga familiar de los colaboradores?

5. ¿Qué efectos puede producir un programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral, según el grado de instrucción de los colaboradores?
6. ¿Qué efectos puede producir un programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral, según el tiempo de servicio de los colaboradores?
7. ¿Qué efectos puede producir un programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral, según el área de trabajo de los colaboradores?

1.2 Hipótesis

1.2.1 Hipótesis General

El Programa de Trabajo en Equipo tiene efectos positivos en el Clima y Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Mype.

1.2.2 Hipótesis Específicas

1. Existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según edad.
2. Existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según sexo.
3. Existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según estado civil.
4. Existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según carga familiar.
5. Existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según grado de instrucción.

6. Existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según tiempo de servicio.
7. Existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según área de trabajo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Evaluar los efectos de un Programa de Trabajo en Equipo en el Clima y Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Mype.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar si existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según rango de edad
2. Comparar si existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según sexo
3. Contrastar si existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según estado civil
4. Hallar si existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según carga familiar
5. Discriminar si existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según grado de instrucción
6. Estimar si existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según tiempo de servicio

7. Encontrar si existen diferencias en el efecto del programa de trabajo en equipo en el clima y satisfacción laboral de los trabajadores de una Mype, según área de trabajo

1.4 Importancia y justificación

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010), las Mypes representan el 99.1% del total de empresas en el Perú y son estas organizaciones las que otorgan una importante cantidad de puestos de trabajo, por ello es que se ven enfrentados a menudo con problemas como un mal trabajo en equipo, etc.; sin embargo por diversos motivos, entre ellos el económico, las mypes son las organizaciones en las que menos se realizan investigaciones en temas como el clima y la satisfacción laboral, y mucho menos se hace intervención para mejorar estas variables.

Es por este motivo que se cree conveniente, mediante esta investigación evaluar el clima y la satisfacción laboral de una Mype, para luego implementar un programa de capacitación en Trabajo en Equipo y posteriormente constatar los efectos que este programa puede tener en el Clima y Satisfacción Laboral. Lo que le brinda una gran importancia a esta investigación, con aportes de tipo metodológico y aplicativo.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Pérez & Rivera (2015) tuvieron como propósito, encontrar que relación existente entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de la Amazonia Peruana. La muestra evaluada consistió en 107 trabajadores, a los cuales se les aplicó la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (Escala de Opiniones CL-SPC) y la escala de Satisfacción Laboral Price, adaptada al contexto, entre el clima Laboral y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de la Amazonia Peruana, existe una relación positiva.

Castillo en el 2014, busco precisar la relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la motivación intrínseca de los trabajadores de una empresa con diferentes niveles jerárquicos. La investigación se realizó en una muestra de 100 trabajadores de diferentes posiciones jerárquicas dentro de una organización, cuyas edades fluctuaban entre los 25 y 40 años de edad. Para esta investigación se empleó la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (escala de Opiniones CL.-SPC), la Escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin y Malorni y, la Escala de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco. Finalmente, la investigación encuentra que, entre el Clima Organizacional, la Motivación Intrínseca y la Satisfacción Laboral, existe una relación significativa y positiva, sin embargo, existen diferencias significativas según el nivel jerárquico en cada una de las variables, notándose que los trabajadores con puntajes más altos son aquellos que ocupan puestos más elevados.

Gamboa-León en el 2014, busco determinar la percepción del Clima Laboral en la empresa Bombonería Di Perugia. Esta investigación contó con una muestra conformada por 71 trabajadores, cuyas edades fluctuaban entre

19 y 55 años, y contaban con una permanencia laboral mayor de siete meses. A esta muestra se le aplicó la Escala de Clima Laboral (escala de Opinión CL-SPC) de Sonia Palma Carrillo y los resultados obtenidos fueron que: Existe un nivel medio de Clima Laboral dentro de la empresa, que los tres factores más críticos según los trabajadores son la autorrealización, la comunicación y las condiciones laborales; y por otro lado se constató que el Clima Laboral varía según el grupo ocupacional y la edad.

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) analizaron la relación existente entre la satisfacción laboral y las variables condición laboral, género y tiempo de servicio en los trabajadores de tres municipalidades distritales. Dicha investigación se realizó en 369 trabajadores de ambos sexos, siendo 82 de la municipalidad A, 126 de la municipalidad B y 161 de la municipalidad C. se empleó, para dicha investigación, la Escala de Satisfacción Laboral (Escala de Opiniones SL-SPC) elaborada por Sonia Palma Carrillo. Finalmente, dicha investigación encuentra que no existen diferencias significativas en cuanto la Satisfacción Laboral de cada una de las municipalidades distritales, sin embargo, si existen diferencias significativas en la Satisfacción Laboral según la condición laboral existente.

Gómez, Incio y O'Donnell (2011) buscaron determinar la relación de los niveles de Satisfacción Laboral con las variables puesto de trabajo, sexo y edad de los trabajadores del área comercial de un banco peruano, para dichos fines se aplicó el modelo de ESL creado por Anaya & Suarez, para la medición de la Satisfacción Laboral, en una muestra de 312 trabajadores de un banco peruano. Esta investigación concluyó con que existen diferencias significativas en la Satisfacción Laboral según el puesto, notándose que los gerentes y funcionarios presentan un grado de Satisfacción Laboral mayor que los de menos jerarquía. Así mismo, se encontró que los trabajadores de mayor edad presentan mayor Satisfacción Laboral que los más jóvenes. Finalmente, no se encontraron diferencias significativas en la Satisfacción Laboral según el sexo.

2.1.1.1 Investigaciones Experimentales

Casas y López en el 2014, implementaron un Programa de Participación y reconocimiento para mejorar el Clima y la Satisfacción Laboral de la

Municipalidad Distrital de Santiago de Cao, para dicho fin se hizo un diagnóstico de evaluación pre y post-test. La muestra con la que se trabajó fue el total de colaboradores de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao, las cuales sumaban un total de 92 personas. Los instrumentos utilizados tanto en el pre como en el post-test fueron una Escala de Clima Laboral, un Cuestionario de Satisfacción Laboral, una Guía de Entrevista y una Guía de Observación, todo esto creado por los autores. Finalmente, los resultados arrojaron que el Programa de Participación y reconocimiento lograron mejorar el Clima y la Satisfacción Laboral de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao.

- *Variable Independiente*

Programa de participación y reconocimiento

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Pecino, Mañas, Díaz, Lopez y Llopis (2015) comprobaron la relación del Clima y la Satisfacción Laboral de una Universidad pública española. La muestra del estudio estuvo compuesta por 318 empleados de las áreas administrativas y de servicio, a los cuales se les administro un Cuestionario de Clima Laboral FOCUS-93 y el Cuestionario de Satisfacción Laboral CSLPS-EAP/33. Finalmente concluyeron en que el Clima Laboral, de cada una de las áreas evaluadas, tiene una relación positiva y significativa con la Satisfacción Laboral.

Del toro, Salazar y Gomez en el 2011, determinaron la relación que existe entre el Clima Laboral y Satisfacción Laboral con el Desempeño Laboral de los Empleados de una empresa de servicios de ingeniería de Barranquilla. La muestra de la investigación estuvo compuesta por la totalidad de trabajadores, siendo estos un total de 18. Los instrumentos utilizados fueron el IMCOC (Instrumento para medir Clima Organizacional en empresas colombianas), el IDT (Índice de Descripción del Trabajo) y un Instrumento propio de la empresa para medir Desempeño Laboral. Finalmente se obtuvo como resultado que el Clima Laboral y la satisfacción Laboral se relación de manera significativa con el Desempeño Laboral, tanto en conjunto como por separado.

Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) buscaron estudiar la relación entre el Clima y la Satisfacción Laboral en una MYPE. La muestra consistió en 17 empleados, sin ningún tipo de mando, de una empresa comercializadora de automóviles, los cuales fueron evaluados con el Work Environment Scale (clima Laboral) de Moos y el Job Descriptive Index (Satisfacción Laboral) de Smith, Kendall y Hullin. Finalmente se obtuvo como resultado que el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral son variables independientes, sin embargo, el factor de Relaciones Interpersonales de Clima Laboral se relaciona positivamente con todas las dimensiones de Satisfacción Laboral.

Paredes en el 2011, analizo la relación existente entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del Clima Laboral percibidos por los trabajadores de la Universidad de Montemoleros. La muestra estuvo compuesta por 211 trabajadores, a los que se les evaluó con un instrumento para medir la Cohesión de equipos de trabajo y un instrumento para medir el Clima Laboral, ambos elaborados por la autora. Finalmente se obtuvo como resultado que existe una relación positiva y significativa entre el grado de cohesión de equipo de trabajo y el grado de calidad del Clima Laboral, concluyendo que a mayor Cohesión de equipo de trabajo existe mayor calidad en el Clima Laboral.

Anaya y López-Martin (2015) evaluaron la Satisfacción Laboral de los profesores españoles de educación secundaria. La investigación conto con una muestra de 2943 profesores de centro público distribuidos por toda España y los datos se recogieron con encuestas virtuales de la Escala de Satisfacción Laboral en su versión para Profesores (ESL-VP). Finalmente, los resultados indicaron que en el profesorado existe en su mayoría un nivel medio de Satisfacción Laboral, existen diferencias significativas según sexo y, la Satisfacción Laboral presenta una relación significativa y negativa con la antigüedad en el trabajo.

2.1.2.1 Investigaciones Experimentales.

Cuadra, Fuentes, Madueño, Veloso y Bustos (2012) adecuaron, implementaron y evaluaron la efectividad de un Programa de entrenamiento en

Psicología Positiva y Habilidades Sociales en alumnos y profesores de colegios particulares subvencionados de la ciudad de Arica. Para dicha investigación se tuvo una muestra de 218 alumnos de enseñanza básica de dos colegios y 32 profesores de los mismos dos colegios (21 del grupo experimental y 11 del grupo control). Los instrumentos utilizados fueron el Inventario de Ambiente de Aprendizaje de Anderson (Clima de Aula en Alumnos), la Escala de Satisfacción Laboral General de Warr, Cook y Wall, la Escala de Satisfacción Vital de Diener (Satisfacción Vital en profesores) y el Cuestionario de Clima Organizacional de Cuadra y Veloso. Finalmente concluyeron en que el Programa de entrenamiento en Psicología Positiva y Habilidades Sociales produce una significativa mejora en todas las variables concernientes a los profesores y el Clima de Aula de los Alumnos, sin embargo, este último es más potente cuando la intervención ha sido tanto en alumnos como en profesores.

- *Variable Independiente.*

Programa de Psicología Positiva e Inteligencia Emocional

Cuadra, Veloso, Moya, Reyes y Vilca en el 2010, desarrollaron y evaluaron el efecto de un Programa basado en la Psicología Positiva y en entrenamiento en Habilidades Sociales en la Vital y Laboral en una muestra de profesores básicos. Dicha muestra estuvo conformada por 17 profesores de ambos sexos y con una edad promedio de 34 años, estos profesores fueron evaluados con la Escala de Satisfacción Vital de Diener y la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall. Finalmente, los resultados fueron que el programa de intervención aumento significativamente la Satisfacción Vital y la Satisfacción Laboral.

- *Variable Independiente.*

Programa de Psicología Positiva e Inteligencia Emocional

Bravo (1998) diseño, aplico y evaluó la efectividad de un Programa de Entrenamiento Cognitivo – Conductual para aumentar la Satisfacción Subjetiva, disminuir el Estrés General y los síntomas Depresivos del equipo de Enfermería de la Unidad de Tratamiento Intensivo Quirúrgico del Hospital Clínico de la Pontifica Universidad Católica de Chile. La muestra estuvo conformada por 5

enfermeras, a las cuales se les evaluó con el Cuestionario de Satisfacción Subjetiva de Bravo y Silva, la Escala de Estrés para la personal de enfermera de Gray-Troff y Anderson y el Inventario de Depresión de Beck. Finalmente, los resultados arrojan que la Satisfacción Subjetiva aumenta significativamente, entre el pre y post-test.

- *Variable Independiente.*

Programa de entrenamiento Cognitivo Conductual

2.2 Base Teórica

2.2.1 Clima Laboral

El clima laboral es definido como las percepciones colectivas e individuales que tienen los colaboradores sobre su organización, estas pueden ser influencias por variables psicosociales, laborales u organizacionales, las cuales finalmente repercuten sobre el comportamiento organizacional y su productividad.

Davis & Newstrom (1989) afirman que, aunque no logra percibirse a simple vista, el clima laboral puede afectar todo lo que sucede dentro de la organizacional y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella, convirtiéndose esto en un extenso círculo vicioso. En contraste, según Gan y Berbel (2011) el clima laboral es el más nítido reflejo de todo aquello que se vive dentro de una empresa u organización, ya que nos muestra los cambios que pudieran suceder dentro de la organización y cómo es que estas situaciones son percibidas por los colaboradores.

Analizando definiciones de diversos autores como Lewin (1935, 1951); Argyris (1958); Murray (1938); Forehand & Gilmer (1964); Tagiuri (1968); Hellriegel y Slocum (1974); Ekvall (1987) y Payme & Pugh (1976) podemos definir como clima laboral como el resultado de como las personas establecen procesos de interacción social. Notándose que generalmente, dicho proceso, se encuentra influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias de la organización, así como de su ambiente y entorno interno.

Otra definición puede ser la de Stringer, que encuentra que el clima laboral es el resultado de la percepción de los efectos subjetivos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores importantes sobre los valores, las creencias, las actividades y las motivaciones de las personas que trabajan dentro de una organización (Citado en Schein, 1973, p. 95-100).

Por su parte Baguer en el 2012, define el clima laboral como “el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta” (p.77)

Así mismo, el clima laboral puede ser definido como “la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores” (Llaneza, 2009, p. 478)

Rosseau (1998) define el clima laboral como las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros en el ambiente laboral. Así también Katz y Kahn (1966) lo definen como un sistema de valores de las personas inmersas en una organización.

Finalmente, en el contexto peruano se define el clima laboral como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta. Es el patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado”

Y por su parte Castillo (2010) afirma que el clima laboral esta expresado como la percepción que tienen los trabajadores sobre los elementos que componen la gestión empresarial y en que tan satisfechos o no, están con el ambiente laboral, lo cual repercute en su desempeño.

2.2.1.1 Componentes Subjetivos y Objetivos del Clima Laboral

De las diferentes investigaciones sobre clima laboral, se han hallado dos tipos de componentes. Dichos componentes, según Gan & Berbel en el 2011, son los llamados subjetivos y objetivos.

Los componentes subjetivos son aquellos que se manifiestan en los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y aquello que los motiva, todo esto mezclado con un componente de la relación significativa con alguno o algunos de los integrantes de la organización.

Por su parte los componentes objetivos son aquellos relacionados con el ambiente y las condiciones de lugar de trabajo. Entonces viendo de la manera más detallada cada uno de los componentes, tenemos:

Componentes Subjetivos

Esta constituido fundamentalmente por las percepciones de las personas que integran la organización. Siendo la “percepción” el principal proceso para entender la subjetividad (Tejada, et al., 2007).

La percepción es definida como un “proceso por el cual que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno” (Robbins, 2004). Es decir, la percepción, es la forma particular de como seleccionamos, organizamos e interpretamos todo aquello que captamos con nuestros sentidos para lograr comprender nuestro entorno. Es por eso que, en muchas ocasiones, aquello que percibimos no es necesariamente lo que objetivamente está sucediendo.

Nuestra percepción, a su vez, está influenciada por la actitud personal que tenemos, la cual da forma a nuestra disposición mental que se ve de manifestó en nuestra manera de ver la vida. Según Allport (1294) la actitud es entendida como la predisposición mental a responder de una determinada manera.

En conclusión, dado que la percepción es eminentemente subjetiva y son nuestras actitudes las que condicionan nuestra forma de percibir, es de vital importancia atacar la base del problema diagnosticando primero las actitudes del empleado frente a la empresa y luego, sobre esta información, buscar el grado de Satisfacción Laboral del individuo y que tanto esto influye en el clima laboral.

En base a esto es que debemos analizar los principales factores que dentro del clima laboral pueden ser tomados como subjetivos.

- a) Autonomía: es la capacidad de una persona o entidad de poder obrar según su criterio, con la independencia de a opinión o el deseo de otros.

Según Tejada, et al. (2007) la autonomía es entendida como la capacidad de la persona para poder decidir en cuestiones relacionadas con sus tareas y sus responsabilidades laborales o profesionales.

Por su parte Gan & Berbel (2011) afirman que la autonomía es todo aquello contario y polarizado con respecto al control. Así mismo, nos dicen que se puede hablar de alta autonomía si el control es bajo y podemos hablar de baja autonomía si se da todo lo contrario.

- b) Participación: es la posibilidad que tiene un individuo de poder actuar o influir en algún proceso de índole colectivo.

La participación “implica un proceso en que las personas influyen, y son influidos, en las decisiones de un colectivo en asuntos que son de su interés” (Musitu, Herrero, Cantera y Montenegro, 2004 p. 137).

- c) Liderazgo: es la capacidad que tiene un individuo de influir en un grupo de personas, para que estas puedan alcanzar sus metas trazadas.

Sin embargo, cabe recalcar que el liderazgo no depende de una designación forma de la empresa, sino que es más valioso cuando el líder surge de manera natural desde las bases de los integrantes de la organización.

“La base de este liderazgo puede ser formal, como la confiere un rango gerencial en una organización. (...) Sin embargo, no todos los lideres son jefes ni todos los jefes son líderes. (...) El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal” (Robbins, 2004, p. 314).

- d) El valor de la comunicación: la comunicación es la transmisión de información entre un emisor y un receptor.

Las relaciones existentes entre los integrantes de una organización constituyen un proceso comunicacional en el que se brinda información de manera reciproca, se transmiten modelos de comportamiento, se integran

manera de pensar, se conocen las necesidades tanto de los miembros de la empresa como a de los clientes, se puede formar y transmitir valores, y la identidad (Tejada et al., 2007)

Werther & Davis (1995) enfatizan al señalar que no se garantiza un éxito inmediato en cuanto se emprenda un proceso comunicacional efectivo, sin embargo, su ausencia obstaculiza el logro de niveles óptimos de productividad y el mejoramiento del clima laboral.

Del mismo modo es muy necesaria la capacidad de saber escuchar para lograr una buena comunicación. Ya que este es un principio que nos abre las puertas al dialogo y a la conciliación de opiniones e ideologías en busca de comprendernos mutuamente (Lazzatti, 1999)

Es debido a todo esto que muchas veces se generan las malas relaciones a partir de la falta de capacidad de escucha, la cual nos lleva a suponer lo que otra persona puede pensar o sentir, generando de este modo, malos entendidos. Esto también puede suceder cuando la información que ha sido brindada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en ella.

Componentes Objetivos

Se entiende por componentes objetivos del clima laboral a las condiciones físicas y preventivas del lugar de trabajo, la remuneración o salario y el diseño de puestos de trabajo.

a) Condiciones físicas y preventivas del lugar de trabajo

Conviene destacar sobre este componente, que en los últimos años se han doblado esfuerzo en todo lo relativo a la prevención laboral, con leyes en nuestro país (Ley N° 30222 “Ley que modifica la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo) que sancionan necesidades muy claras en cuanto a evitar riesgos y accidentes.

Sin embargo, para Herzberg en 1966, la importancia que le brinda la ergonomía a las condiciones físicas e infraestructura en los espacios de trabajo es poco relevante, ya que cuando están presentes de forma satisfactoria (factores higiénicos) no generan una motivación especial, pero cuando están

presentes de forma deficiente producen irritación y frustración, produciéndose por consiguiente un mal clima laboral.

b) Remuneración o Salario

Para la gran mayoría de trabajadores, su remuneración o salario no tiene una relación directa con su estatus, sino con el nivel de vida y el reconocimiento que puede tener dentro y fuera del trabajo.

Para Sherman & Bohlander (1994) la remuneración o salario suele ser utilizada como:

“una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación, y en la satisfacción, lo que ayuda a obtener, mantener y retener trabajadores productivos. Por el contrario, la falta de satisfacción puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia el deterioro del clima laboral, disminuir el desempeño o productividad, e incrementar el ausentismo, la rotación y otras formas de protesta pasiva” (p.327)

Es por eso que, en áreas de generar un adecuado clima laboral, la principal tarea con este componente debe ser encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción del trabajador con su salario o remuneración y la capacidad de la empresa para competir en el mercado (Davis & Wether)

Para finalizar, cabe resaltar que el sistema más recomendado para satisfacer este componente es dotar a las organizaciones de dos pilares: una remuneración fija e incentivos variables en función al alcance de logros, objetivos, resultados, etc., ya que de esta manera se consiguen efectos de productividad casi siempre superiores a aquello que solo se valen de uno de estos pilares.

c) Diseño de Puestos

Es una de las tareas más complejas dentro de una organización. Muchos de los problemas que pueden suceder dentro de la vida interna son consecuencia de un mal diseño de los puestos. Es así que se busca darle al trabajo su verdadera dimensión, evitar dudas acerca de la amplitud de las

competencias en el puesto y evitar diferencias entre las funciones de unas personas con otras.

Según Robbins y Davis (Citados en Gan & Berbel, 2011) los factores más importantes que hay que considerar en el estudio u diseño de los puestos son:

- Habilidades y competencias: Listado de las diferentes operaciones o tareas, teniendo en cuenta cada una de las habilidades y competencias requeridas.

- Identificación de las tareas: Análisis de los diferentes métodos y proceso de realización, de modo que puedan también valorarse los resultados finales. Ello permite que los empleados se identifiquen con sus tareas, lo que aumenta su grado de responsabilidad subjetiva y de motivación.

- Significación de tareas: Grado de impacto que tiene el trabajo en otras personas. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación. Los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la empresa, los compañeros, los clientes y la sociedad.

- Responsabilidad y autonomía: Ser responsable a la labor desempeñada. Esta característica del trabajo otorga a los empleados discrecionalidad y control sobre sus decisiones.

- Retroalimentación: Información que se les da a los trabajadores sobre los grados de eficacia con el que están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación hay pocos motivos para la mejora.

- Desafío: evitar el aburrimiento. Demasiado desafío puede crear frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, a mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción, dependiendo claro esta del perfil y las capacidades del trabajador.

- Enriquecimiento de tareas: Romper con el paradigma de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona.

En conclusión, la preocupación por satisfacer cada uno de los componentes antes planteados, parte de la necesidad de las organizaciones de mantener o generar un adecuado clima laboral, el cual al ser percibido por los colaboradores genere un estado de satisfacción con su trabajo.

2.2.2 Satisfacción Laboral

Para un mejor entendimiento del término podemos recurrir a la definición de cada una de las palabras que componen el termino:

Según la Real Academia Española (2014) satisfacción es el “cumplimiento del deseo o del gusto”, mientras que labora les “perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social”. Entonces satisfacción laboral puede ser definida como el grado en el que un colaborador está conforme con su centro de trabajo y todo lo relativo a este.

Sin embargo, para muchos autores no existe una definición únicamente aceptada sobre el concepto de Satisfacción Laboral, prueba de esto es que en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983)

Según Chiang, Martin y Núñez (2010) si nos enfrascamos en la tarea de delimitar y definir el concepto de satisfacción laboral probablemente nos toparemos con el hecho de que los diversos estudios del tema, utilizan términos como motivo, actitud del empleado, moralidad laboral, satisfacción en el trabajo entre otros, para referirse a la satisfacción laboral. Y es curioso que a pesar de utilizar el mismo termino estos mismos autores utilizan los conceptos de manera completamente distinta entre sí.

Es por este motivo que se ve la necesidad de separar los autores en dos grandes grupos:

En primer lugar, están aquellos que definen la Satisfacción Laboral como un estado emocional, proceso afecto o respuesta afectiva.

Para Locke en 1976, la satisfacción laboral es entendida como “un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto”

Por su parte para Crites (1969) toma la satisfacción laboral como un estado afectivo, que puede oscilar entre el gusto y el disgusto, que la gente puede tener ante su trabajo. Estas oscilaciones entre gusto y disgusto son respuestas o sentimientos afectivos que responde, según Smith, Kendall & Huling en 1969, a facetas específicas de la situación laboral.

Otras definiciones pueden ser la de Muchinsky en 1993, que define la satisfacción laboral como respuesta afectiva hacia el trabajo, o siendo más específicos, un sentimiento de afecto positivo orientado hacia el trabajo como lo afirman (Price & Mueller, 1986; Mueller & McCloskey, 1990).

O como la definen Davis & Newstrom en 1989, es un conjunto de sentimiento y emociones satisfactorias o insatisfactorias con las que los colaboradores ven su trabajo.

El segundo grupo lo componen aquellos autores que consideran que la Satisfacción Laboral trasciende las emociones y respuestas afectivas, y es por este motivo que tiene gran importancia en las conductas dentro del trabajo.

Para Harpaz en 1983, la satisfacción laboral, como otras actitudes, se compone por elementos afectivos, conductuales y cognitivos. Así también afirma que los trabajadores suelen desarrollar un conjunto de actitudes que pueden ser descritos como satisfacción laboral.

Siguiendo este argumento, Peiró (1984) define la satisfacción laboral como el resultado de un conjunto de actitudes que el colaborador tiene hacia su puesto de trabajo y los factores que se relacionan con él, o como una actitud general que resulta de varias actitudes específicas que se relacionan con varios aspectos del trabajo y de la organización.

El mismo Peiró, en otra ocasión, define la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes que son desarrolladas por las personas hacia la situación laboral que atraviesan, tanto al trabajo en general como a las facetas que se pasan durante este (Peiro, Bravo y Rodriguez, 1996)

Así también otro grupo de autores concuerdan al definir la satisfacción laboral como la actitud que tenemos hacia el trabajo y todo lo relacionado a este

(Schneider & Snyder, 1975; Payne, Fineman, & Wall, 1976; Salancik & Pfeffer, 1977; Aldag & Brief, 1979; Arnold, Robertson, & Cooper, 1991; Bravo, 1992)

Siguiendo con esta afirmación, Beer (1964) es más específico y afirma que la satisfacción laboral responde a la actitud que tienen los colaboradores a aspectos relacionados con el trabajo, como la empresa, el trabajo mismo, los pares y otros aspectos psicológicos presentes en el trabajo. Esta visión específica también es compartida por Griffin & Bateman en 1986, que entienden la satisfacción laboral como un constructo global que se dan en facetas específicas de satisfacción relacionadas con el salario, el nivel de supervisión, los beneficios laborales, las condiciones de trabajo, las oportunidades de crecimiento, los compañeros de trabajo, la cultura de la organización y el trabajo mismo.

Por otro lado, Brief afirma que es la combinación entre la influencia de los sentimientos y la cognición, ya que tanto la cognición como lo relativo a los sentimientos contribuyen a la Satisfacción Laboral (Brief, 1998; Brief & Weiss, 2002).

Finalmente, en nuestro país podemos encontrar a Palma en 1999, que define la satisfacción laboral como:

“La actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo, es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en su función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo de adecua a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos” (p.27).

Y por su parte Álvarez (2007) afirma que la satisfacción laboral es una respuesta experimentada tanto hacia el trabajo como hacia todos los aspectos específicos o generales relacionados con este.

2.2.2.1 Predictores de la Satisfacción Laboral

A lo largo de las diversas investigaciones sobre el tema, se han identificado algunas variables que podrían considerarse predictores del grado de satisfacción laboral del colaborador.

Estas variables forman parte del trabajador mismo, el contexto y la situación en la que el trabajo se realiza, así como del propio trabajo (Locke, 1976).

Para empezar, entre las variables más importantes, ligadas al trabajador, tenemos la edad (Rhodes, 1983), la antigüedad que se tiene en el trabajo, el sexo, el grupo étnico, la educación recibida, el status dentro del trabajo, el prestigio que se tiene como profesional y la procedencia rural o urbana.

En cuanto a lo relativo a los factores circunstanciales podemos identificar variables como el salario, la supervisión (Hopkins, 1983), claridad del rol a desempeñar, conflictos característicos del puesto, participación, estructura y clima laboral.

Finalmente, al revisar aquellas variables que tienen que ver con el trabajo propiamente dicho, tenemos la naturaleza del mismo, la capacidad de obtener logros, la calidad del trabajo, el grado de autonomía que se tiene, el esfuerzo que se requiere y los recursos con los que se dispone (Hopkins, 1983; Spector, 1986).

Para Robbins (2004) existen seis variables que se encuentran muy ligadas a la sensación de satisfacción laboral.

- Trabajo desafiante: El trabajo debe ser variado, gozar de autonomía y debe generar el despliegue de todas las habilidades aprendidas.
- Recompensas justas: Las normas que regulan el salario y los ascensos debe ser claras para todos los empleados y basarse en el mérito y el esfuerzo.
- Condiciones favorables de trabajo: El lugar de trabajo debe ser limpio, ordenado, seguro y contar con lo necesario para poder realizar las labores.
- Compañeros que ayuden: Se busca satisfacer la necesidad social del ser humano.

- Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo: Si existe incompatibilidad el individuo empezara a sufrir diversos grados de frustración.
- Herencia genética: Existe un componente biológico y ajeno al individuo en el proceso de sentirse bien en un determinado ámbito laboral. Según el autor un 30% de la satisfacción laboral se debe a esta variable.

Por otro lado, Loitegui en 1990, afirma que la satisfacción laboral depende de la continua interacción entre dos variables: Los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo y, como se perciben y vivencian dichos resultados según las características de personalidad del trabajador. Asimismo, Zubieta y Susinos (1992) afirman que existen dos tipos de variables que influyen sobre la satisfacción laboral: variables ambientales como del nivel de formación profesional, la variación de actividades, el liderazgo participativo, que tan satisfactorio es el salario, el sentimiento de pertenencia y que tan posible es la promoción y las variables personales como el género, la edad y el nivel de educación.

Es por la importancia que tiene cada una de las variables predictoras de la satisfacción laboral que, en nuestro país, Álvarez (2007) propone que la organización debe cuidar con esmero que el interés que tiene el colaborador en su trabajo se mantenga, teniendo en cuenta el carácter creativo que esta tenga, la variedad del trabajo, el enriquecimiento que le puede otorgar al trabajador, el grado de autonomía que se ofrece y cuan completa es la tarea. Esto debido a que gran cantidad de investigaciones coinciden en que las tareas variadas, complejas y difíciles satisfacen en mayor grado al trabajador, en comparación con actividades más rutinarias y simples.

Entonces, como se ha planteado en páginas anteriores, una de las variables de gran importancia para obtener una adecuada satisfacción laboral es aquella relacionada con los compañeros de trabajo, teniendo en cuenta el nivel

de confianza con estos la capacidad de relacionarse, el apoyo en el trabajo y por supuesto, la capacidad de poder trabajar en equipo.

2.2.3 Trabajo en Equipo

Los constantes cambios de los últimos años tanto en nuestro país como en el mundo, han empujado a las organizaciones a fomentar el trabajo colaborativo y cooperativo en los trabajadores que la conforman. Es por eso que, si hasta hace algún tiempo se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día y debido a las nuevas necesidades de las organizaciones, se necesita de la interacción y colaboración entre dos o más trabajadores para obtener los objetivos y resultados trazados.

Para Robbins (2004) las investigaciones sugieren que:

“Los equipos logran mejores objetivos que los individuos cuando los trabajos a realizar requieren de muchas habilidades, juicios y experiencias. (...) los administradores se han dado cuenta que los equipos son más flexibles y responden mejor a cambios repentinos que los departamentos tradicionales u otras formas permanentes de grupo de trabajo (p. 257).

Entonces, el trabajo en equipo es considerado un factor clave para el desarrollo de las organizaciones y un factor de diferenciación al momento de competir con otras organizaciones (Rousseau, Aube, & Savoie, 2006; Tjosvold, 1991). Y ya que esta competencia permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo (Rousseu, et al., 2006), es que en la actualidad ha generado que las organizaciones cambien su manera de trabajar y le den mayor cavidad a los grupos de trabajo (Alcover, Gil y Barrasa, 2004; Aritzeta & Balluerka, 2006; Ellis, Bell, Ployhart, Hollenbeck, & Ilgen, 2005; Gruenfeld, Mannix, Williams, & Neale, 1996; Hollenbeck, De Rue, & Guzzo, 2004; Janz, Colquit, & Noe, 1997; Kolowski & Ilgen, 2006; Park, Henkin, & Egley, 2005; Yeh, Smith, Jennings, & Castro, 2006).

El trabajo en equipo puede ser definido como una actividad que necesita de la participación activa de diferentes personas, para poder concretarse; lo que implica un alto grado de confianza en los participantes y compartir habilidades y conocimientos relacionados con la actividad.

Según Hollenbeck et al. (2004) sostienen que desde los ochentas hasta la fecha es que se han venido instaurando esta manera de trabajar, pero es a partir de los noventas que se ha instaurado con mucha más fuerza (Mazany, Francis, & Sumich, 1995; McDermott, 199; Park et al., 2005)

Para Cardona y Wikinson en el 2006, trabajar en equipo “consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo en común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras de la consecución de esa meta común” (p. 2).

Para un mejor entendimiento de lo que significa el trabajo en equipo, es necesario tener claro que es un equipo de trabajo y en que se diferencia este de un grupo de trabajo.

Un grupo de trabajo es aquel grupo de personas que interactúa, eminentemente, para compartir información y tomar decisiones, para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad. Mientras tanto un equipo de trabajo es un grupo de personas cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno (Robbins, 2004)

Según Aguilar y Vargas (2010) un equipo de trabajo es “un grupo que se caracteriza por su identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos, espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación con el grupo”. Por su parte un grupo de trabajo es un conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social” (p. 3)

Para Schein (1982) un grupo es “cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciban a si mismas como un grupo” (p. 135).

2.2.3.1 Funciones de los Grupos

Los grupos desempeñan una gran cantidad de funciones para sus miembros y la organización.

Un grupo de personas presenta dos tipos de funciones principales, según Aguilar et al. (2010), las organizaciones y las psicologías:

- Funciones Organizaciones: Deben realizar una tarea compleja, generar soluciones nuevas o ideas creativas, coordinar o vincular funciones de diversos departamentos, solucionar problemas que requieren de procesar información compleja, facilitar la implementación de decisiones complejas y socializar o entrenar a los miembros de su grupo.

- Funciones Psicológicas: Satisfacer las necesidades de filiación, incrementar el sentido de identidad, establecer y comprobar la realidad social, reducir la inseguridad y resolver problemas o realizar las tareas del grupo.

Por su parte Schein en 1982, afirma que existen tres tipos de funciones: las funciones organizaciones formales, las funciones psicológicas individuales y las funciones múltiples o mixtas.

- **Funciones Organizacionales Formales**

Son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización:

- Realizar una tarea compleja e interdependiente, que a una sola persona le sería muy difícil realizar y que no se podría subdividir en tareas independientes.

- Generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre varias personas inicialmente es muy dispersa y cuando e necesita un estímulo mutuo entre cada una de las personas para llegar a ser completamente creativas.

- Desempeñar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varios departamentos cuya labor es en cierto modo, interdependiente.

- Ser un mecanismo de resolución de problemas si los problemas requieren el procesamiento de información compleja, la interacción de miembros

que poseen diferente información y la evaluación crítica de las posibles alternativas de solución.

- Facilitar la implementación de decisiones complejas
- Ser un medio de socialización o entrenamiento

- **Funciones Psicológicas Individuales:**

Se da cuando los miembros de una organización presentan necesidades y los grupos logran suplirlas en gran parte.

- Satisfacer nuestras necesidades de afiliación
- Desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra autoestima.
- Establecer y comprobar la realidad social
- Reducir la ansiedad, la inseguridad y la sensación de impotencia
- Convertirse en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar las tareas del grupo.

- **Funciones Múltiples o Mixtas**

La mayoría de los grupos suelen tener funciones formales e informales, que suplen las necesidades de la organización de cada uno de sus miembros.

2.2.3.2 Tipos de Grupos en las Organizaciones

Para Aguilar et al. (2010) y Schein (1982) los grupos pueden ser de tipo formal o informal.

- **Grupos Formales:** Son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. Pueden ser de dos clases:

- **Grupos formales permanentes**
- **Grupos formales temporales**

- Grupos Informales: Son aquellos que surgen de la combinación de factores formales y necesidades humanas. Según Dalton (1959) existen dos tipos de grupos informales:

- Grupo Horizontal, conformado por trabajadores, empresarios u otros miembros de la organización que tienen más o menos el mismo rango y trabajan más o menos en la misma área.
- Grupo Vertical, conformado por miembros de un mismo departamento, pero ubicados en niveles diferentes.
- Grupo Mixto, compuesto por miembros ubicados en niveles diferentes pertenecientes a diferentes departamentos y a diferente locación física.

2.2.3.3. Tipos de Equipos de Trabajo en las Organizaciones

Según Robbins en el 2004, existen cuatro tipos de equipos dentro de las organizaciones:

- Equipos de Solución de Problemas

Los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias de cómo se pueden mejorar los métodos y procesos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da la autoridad de implementar de manera unilateral cualquiera de sus estrategias sugeridas.

- Equipos de Trabajo Auto Dirigidos

Son grupos de empleados que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Esto incluye planear y programar el trabajo asignar tareas a los integrantes, llevar un control colectivo sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con los clientes y proveedores. Los totalmente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios integrantes y entre ellos mismos evalúan su desempeño.

- Equipos Multidisciplinarios

Son equipos conformados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo que se juntan para cumplir una tarea. Estos son un medio eficiente para permitirle a las personas de diferentes áreas dentro de una organización, intercambiar información desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y coordinar proyectos complejos.

- Equipos Virtuales

Estos equipos pueden hacer lo mismo que hacen los demás, como intercambiar información tomar decisiones, completar tareas, y además incluir miembros de la misma organización o conectarlos con empleados de otras organizaciones, como proveedores o socios.

Los tres factores marcan a diferencia entre los equipos virtuales y los demás son: la ausencia de expresiones para verbales y no verbales, un contexto social limitado y la capacidad de superar las limitaciones de tiempo y espacio.

2.2.3.4 Etapas en la vida de un Equipo de Trabajo

Según Tuckman (citado en Winter, 2000) gran parte de los equipos de trabajo pasan por cuatro etapas diferentes en su proceso de mejora formación: Etapa de Formación, Etapa de Conflicto, Etapa de Normalización y Etapa de Desempeño. Estas etapas suelen variar en su duración e intensidad según las realidades de cada equipo.

- Etapa de Formación: Es durante esta etapa que los miembros se conocen y tratan de analizar el motivo por el que se les ha pedido trabajar juntos.

Las características principales de esta etapa son que los roles son inciertos, las responsabilidades del equipo de son dudosas, se cuestionan las expectativas, los miembros se muestran indecisos a la hora de participar, la mayoría se muestran con ganas de ayudar, otros son miedosos y desconfiados, falta la voluntad para dedicarle tiempo a reunirse y, hay quejas y dependencia de otros para realizar tareas. Concluye cuando los miembros empiezan a sentirse parte del equipo.

- Etapa de Conflicto: En esta etapa los miembros del equipo son cada vez más enemigos entre sí y a menudo reaccionan negativamente ante el líder y temen perder su individualidad si se identifican con el equipo.

Esta etapa se caracteriza por la resistencia de los miembros del equipo, el comportamiento disociador del equipo, el desafío a la autoridad, el aumento de la tensión entre los miembros, el interés por el trabajo excesivo, la ausencia de las reuniones, la competitividad, la indignación y una actitud defensiva por parte de los miembros. Concluye cuando el grupo cuenta con una jerarquía de liderazgo relativamente clara.

- Etapa Normativa: En esta etapa el equipo comienza a trabajar en equipo y los miembros aceptan que forman parte de este y que los demás también tienen derecho a serlo.

Esta etapa se caracteriza porque los miembros cada vez son más coherentes, se siguen con más facilidad las reglas de conducta, la información se comparte libremente, se invierte más tiempo en los puntos agendados, los miembros del equipo se sienten más cómodos los unos con los otros, aparece un mayor sentido de compromiso y los conflictos se manejan de manera más constructiva. Concluye cuando se solidifica la estructura del equipo y se ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como el comportamiento correcto.

- Etapa de Realización: En esta etapa el equipo ya ha crecido como una entidad social y existe un ambiente cooperativo en el que se acepta la interdependencia.

Esta etapa se caracteriza porque los miembros del equipo confían en los datos más que en la intuición al tomar decisiones, porque se hace un énfasis en la realización y la productividad, porque los miembros están orgullosos del trabajo en equipo y de los otros miembros, porque hay un fuerte sentido de coherencia y están orgullosos de sus logros. Culmina cuando el equipo se desintegra.

2.2.4 Taller de Trabajo en Equipo

En el presente trabajo de investigación se aplicó un programa de capacitación para mejorar el trabajo en equipo, programa cuyo nombre fue “Cohesionándonos desde nuestras diferencias” y que tenía como objetivo formar un equipo de alta efectividad, con buena comunicación, facilidad para tomar decisiones y manejar conflictos. El programa consto de cuatro sesiones.

La primera sesión buscaba que los miembros del equipo se pudieran conocer entre sí de manera más profunda, puedan interactuar y generen confianza entre ellos, las actividades para lograr dicho objetivo fueron la presentación de cada uno de los participantes, definición teórica de un equipo y diferenciación de cada uno de os participantes, definición teórica de un equipo y diferenciación con un grupo, dinámica de la ruleta humana y el reloj para fomentar el recuerdo del nombre de sus compañeros y el conocimiento de datos relevantes, se realizó un desafío de caricias para entablar un contacto más directo y finalmente se hizo un conversatorio con reflexiones sobre lo aprendido.

La segunda sesión buscaba identificar a los líderes naturales dentro del equipo y mejorar el abordaje de situaciones conflictivas, las actividades para lograr dicho objetivo fueron “la otra parte del refrán” para formar parejas de trabajo definición teórica de liderazgo y tipos de liderazgo, “la balanza humana” para fomentar el trabajo en parejas, definición de conflicto y proceso de conflicto, “la balsa” para formar equipos de cuatro personas, “el líder de los ciegos” para afrontar el conflicto dentro de un equipo y finalmente se hizo un conversatorio con reflexiones sobre lo aprendido.

La tercera sesión se enfocó en la mejorar de la comunicación en efectividad y claridad, las actividades para lograr dicho objetivo fueron “el PIM PUM PAM” para fomentar la atención y escucha dentro del equipo, definición teórica de la comunicación y las funciones de la comunicación, el “cuenta y coordina” para afinar la escucha activa, y fomentar la coordinación dentro del equipo, definición de los tipos y barreras de la comunicación, “los etiquetados” para demostrar la influencia de los prejuicios al momento de comunicarnos y como estos afectan la efectividad de la comunicación y finalmente se hizo un conversatorio con reflexiones sobre lo aprendido.

Finalmente, la cuarta sesión busco generar la coordinación del equipo al establecer metas, fomentar la toma de decisiones y terminar por cimentar el equipo, las actividades para lograr dicho objetivo fueron “el YAM KEN PO humano” para fomentar la coordinación y la toma de decisiones, definición de los beneficios y desventajas de la toma de decisiones, realización de un “collage” para fomentar el trabajo en equipo y la negociación entre equipos; definición de las técnicas para la toma de decisiones; construcción de un edificio para consolidar el trabajo en equipo, establecer liderazgos y manejar el trabajo bajo presión; finalmente se hizo un conversatorio con reflexiones sobre lo aprendido.

Cabe resaltar que cada sesión del programa está enfocada en una etapa del proceso de creación de un equipo, planteadas por Tuckman.

Capítulo III:

METODO

3.1 Participantes

La unidad de análisis serán los trabajadores de las áreas de operaciones y administrativa de una “X” empresa. Siendo los criterios de inclusión que sean trabajadores de las áreas de operaciones y administrativas, y que trabajen actualmente para la empresa “X”. Por otro lado, los criterios de exclusión serian que no sean trabajadores de las áreas de operaciones y administrativas, y que trabajen para alguna otra empresa.

La población estuvo conformada por 16 trabajadores de las áreas de operaciones y administrativas de la empresa “X”, de ambos sexos y con edades entre 21 y 57 años, de los cuales 12 pertenecían al área de operaciones y 4, al área administrativa.

Debido al tamaño de la población, se tomó a la totalidad de esta como muestra.

3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Escala de Clima Laboral CL-SPC

I. Ficha Técnica

- a. Nombre del Test: Escala de Clima Laboral
- b. Nombre de Autor: Sonia Palma Carrillo
- c. Objetivo Evaluar el nivel de Clima Laboral
- d. Estructuración: Cinco Factores
 - Factor I: Realización Personal
 - Factor II: Involucramiento Laboral
 - Factor III: Supervisión
 - Factor IV: Comunicación
 - Factor v: Condiciones Laborales

II. Características del Inventario

- e. Escala tipo Likert

- f. Consta de 50 ítems
- g. Administración: individual y colectiva
- h. Tiempo: Aproximadamente 30 minutos
- i. Edad. 17 en adelante

III. Calificación

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 50 y 250. Los puntajes altos significan un “Clima Laboral favorable” y los puntajes bajos un “Clima Laboral Desfavorable”.

Los puntajes se asignan como sigue:

- Ninguno o Nunca : 1 punto
- Poco : 2 puntos
- Regular o Algo : 3 puntos
- Mucho : 4 puntos
- Todo o Siempre : 5 puntos

Para obtener puntajes parciales por áreas, tomar en cuenta lo siguiente:

Distribución de ítems

Factor I: 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46

Factor II: 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47

Factor III: 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48

Factor IV: 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49

Factor V: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

Categorías Diagnosticas

Muy favorable: Entre 42 y 50 puntos por cada factor, y entre 210 y 250 en el puntaje general.

Favorable: Entre 34 y 41 puntos por cada factor, y entre 170 y 209 en el puntaje general.

Media: Entre 26 y 33 puntos por cada factor, y entre 210 y 250 en el puntaje general.

Desfavorable: Entre 18 y 25 puntos por cada factor, y entre 90 y 129 en el puntaje general.

Muy Desfavorable: Entre 10 y 17 puntos por cada factor, y entre 50 y 89 en el puntaje general.

IV. Confiabilidad y Validez

En un estudio realizado por Palma en el 2004, se aplicó la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) a 1323 trabajadores, obteniendo un alto nivel de confiabilidad ($\alpha = .970$) y en el mismo estudio, se reportó un alto nivel de adecuación de la muestra y valores diagnosticados adecuados (test de Kaiser-Meyer igual a .980, test de Esfericidad de Barlett elevado y grado de significación menor a .001).

Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC

I. Ficha Técnica

- a. Nombre del Test: Escala de Satisfacción Laboral
- b. Nombre del autor: Sonia Palma Carrillo
- c. Objetivo: Evaluar el nivel de Satisfacción Laboral
- d. Estructuración: Siete Factores
 - Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales.
 - Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos.
 - Factor III: Políticas Administrativas.
 - Factor IV: Relaciones Sociales
 - Factor V: Desarrollo Personal
 - Factor VI: Desempeño de Tareas
 - Factor VII: Relaciones con la Autoridad.

II. Características del Inventario

- a. Escala tipo Likert
- b. Consta de 36 items
- c. Administración: individual y colectiva
- d. Tiempo: Aproximadamente 20 minutos
- e. Edad: 17 años en adelante

III. Calificación

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una “satisfacción frente al trabajo” y los puntajes bajos una “insatisfacción frente al trabajo”.

Los puntajes se asignan como sigue:

- Totalmente de Acuerdo : 5 puntos.
- De Acuerdo : 4 puntos
- Indeciso : 3 puntos
- En Desacuerdo : 2 puntos
- Totalmente en Desacuerdo : 1 punto

Para obtener puntajes parciales por áreas, tomar en cuenta lo siguiente:

Distribución de ítems

Factor I: 1, 13, 21, 28, 32

Factor II: 2, 7, 14, 22

Factor III: 8, 15, 17, 23, 33

Factor IV: 3, 9, 16, 24

Factor V: 4, 10, 18, 25, 29, 34

Factor VI: 5, 11, 19, 26, 30, 35

Factor VII: 6, 12, 20, 27, 31, 36

Categorías Diagnósticas

Alta Satisfacción Laboral: Puntaje mayor de 168 en la puntuación general.

- Mayor a 23 puntos en el Factor I y Factor III.
- Mayor a 18 puntos en el Factor II.
- Mayor a 19 puntos en el Factor IV.
- Mayor a 29 puntos en el Factor V, Factor VI y Factor VII.

Parcial Satisfacción Laboral: Puntaje entre 149 y 167 en la puntuación general.

- Entre 20 y 22 puntos en el Factor I y Factor III.
- Entre 15 y 17 puntos en el Factor II.
- Entre 17 y 18 puntos en el Factor IV.
- Entre 26 y 28 puntos en el Factor V y Factor VI.
- Entre 25 y 28 puntos en el Factor VII.

Regular Satisfacción Laboral: Puntaje entre 112 y 1248 en la puntuación general.

- Entre 15 y 19 puntos en el Factor I y Factor III.
- Entre 9 y 14 puntos en el Factor II.
- Entre 12 y 16 puntos en el Factor IV.
- Entre 19 y 25 puntos en el Factor V.
- Entre 20 y 25 puntos en el Factor VI.
- Entre 19 y 24 puntos en el Factor VII.

Parcial Insatisfacción Laboral: Puntaje entre 93 y 111 en la puntuación general.

- Entre 11 y 14 en el Factor I y Factor III.
- Entre 7 y 8 puntos en el Factor II.
- Entre 8 y 11 puntos en el Factor IV.
- Entre 14 y 18 puntos en el Factor V y Factor VII.
- Entre 14 y 19 puntos en el Factor VI.

Baja Satisfacción Laboral: Puntaje menor a 92 en la puntuación general.

- Menor a 10 puntos en el Factor I y Factor III.
- Menor a 5 puntos en el Factor II.
- Menor a 7 puntos en el Factor IV.
- Menor a 13 puntos en el Factor V, Factor VI y Factor VII.

IV. Confiabilidad y validez

Palma en el 2005 halló la confiabilidad y validez de la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC), realizando una investigación en trabajadores de Lima Metropolitana, obteniendo , mediante el método de consistencia interna, resultados mayores a .8 para los coeficientes Alfa de Cronbach y Gytman, lo

que indica que el instrumento es fiable y en el mismo estudio, se reportó un alto nivel de adecuación de la muestra y valores diagnósticos adecuados (test de Kaiser-Meyer mayor a .5, test de esfericidad de Barlett elevado y grado de significación menor a .05).

3.3 Procedimiento

En el mes de Julio se decidió el tema a investigar, ese mismo mes se definió el título de la investigación, en el mes de Julio se obtuvieron los instrumentos a aplicar y se elaboró el programa de capacitación, en ese mismo mes se gestionaron los permisos con la empresa para la aplicación de las pruebas y del programa. El 6 de agosto se aplicó el pre test, el 13 de agosto se aplicó la primera sesión, el 20 de agosto se aplicó la segunda sesión, el 27 de agosto se aplicó la tercera sesión, el 3 de setiembre se aplicó la cuarta sesión y el 7 del mismo mes se aplicó el post-test.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Evaluación de los efectos de un Programa de Trabajo en Equipo en Clima y Satisfacción Laboral de los trabajadores de una Mype del Callao.

En la *tabla 1*, se presenta el resultado de la evaluación de normalidad de las dos variables. Se corrió la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para evaluar normalidad de las dos distribuciones de puntajes obteniéndose que la Satisfacción Laboral ($D = .175, Z_{k-s} = .175, p = .200$) y el Clima Laboral ($D = .184, Z_{k-s} = .184, p = .150$) tenían distribución normal.

Tabla 1
Evaluación de normalidad para Satisfacción Laboral y Clima Laboral en trabajadores de una mype

		Puntaje Total Satisfacción Laboral	Diferencia Satisfacción Pretest –	Puntaje Total Clima Laboral Pretest	Diferencia Clima Total Pretest -
N		16	16	16	16
Parámetros normales ^{a,b}	Media	122.063	-20.813	162.688	-32.500
	Desviación Estándar	13.781	10.833	22.588	14.533
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.184	0.175	0.182	0.184
	Positiva	0.184	0.154	0.182	0.184
	Negativo	-0.103	-0.175	-0.129	-0.122
Estadístico de prueba		0.184	0.175	0.182	0.184
Sig.		,148 ^c	,200 ^{c,d}	,163 ^c	,150 ^c
Asintótica					

En la *tabla 2*, se muestran los datos descriptivos de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, notándose que el Puntaje Total de Satisfacción Laboral presenta una mediana de 118 y 143.50 en el pre y post-test, mientras que el Clima Laboral presenta una mediana de 155 y 154 respectivamente.

Tabla 2

Descriptivos de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, en el pre y post-test de los trabajadores de una mype

	Media	N	Desviación estándar	Mediana
Puntaje Total				
Satisfacción Laboral	122.06	16	13.781	118
Pretest				
Puntaje Total				
Satisfacción Laboral	142.88	16	5.909	143.50
Posttest				
Puntaje Total Clima				
Laboral Pretest	162.69	16	22.588	155
Puntaje Total Clima				
Laboral Posttest	167.56	16	28.759	154

En la *tabla 3*, se muestra la comparación de medias de los resultados del pre y post-test de las dos variables, obteniéndose que en la variable Satisfacción Laboral existen diferencias altamente significativas y positivas ($p = .001$) $t(15) = -7.685, p < .001$, lo cual significa un efecto de gran tamaño ($r^2 = .797$). por el contrario en la Variable Clima Laboral, no existen diferencias significativas ($p = .398$) $t(15) = -.870, p > .05$.

Tabla 3

Comparación de medias en el pre-test y post- test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral

	Diferencia de Medias	Desviación Estándar	95% de intervalo de confianza de a diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
			Inferior	Superior			
Puntaje Total							
Satisfacción Laboral							
Pretest- Puntaje total	-20.81	10.833	-26.585	-15.040	-7.685	15	.000
Satisfacción Posttest							
Puntaje Total Clima							
Laboral Pretest-	-4.88	22.402	-16.812	7.062	-.870	15	.398
Puntaje Total Clima							
Laboral Posttest							

4.2 Análisis de la existencia de diferencias en el Clima y Satisfacción Laboral, según rango de edad de los trabajadores de una mype, como efecto del Programa de Trabajo en Equipo

En la tabla 4, se presenta el resultado de la evaluación de normalidad de los puntajes del post-test de las dos variables, según rango de edad, obteniéndose que los resultados de Satisfacción Laboral presentan una distribución normal ($D = .216, Z_{k-s} = .216, p = .200$; $D = .213, Z_{k-s} = .213, p = .200$) para los rangos de edad de 20 a 40 y de 40 a más, respectivamente, mientras que los resultados de Clima Laboral no presentan distribución normal ($D = .309, Z_{k-s} = .309, p = .008$; $D = .263, Z_{k-s} = .263, p = .200$) para estos mismos rangos de edad.

Tabla 4

Evaluación de normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según rango de edad

Rango de edad			Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Puntaje Total Clima Laboral
20 – 40 años	N		10	10
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	143.30	172.20
		Desviación estándar	6.147	32.286
	Máximas diferencias extremas	Absoluta	.216	.309
		Positivo	.155	.309
		Negativo	-.216	-.175
	Estadístico de prueba		.216	.309
	Sig. Asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}	,008 ^c
40 – más años	N		6	6
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	142.17	159.83
		Desviación estándar	5.981	22.140
	Máximas diferencias extremas	Absoluta	.213	.263
		Positivo	.213	.263
		Negativo	-.156	-.152
	Estadístico de prueba		.213	.263

Sig. Asintótica (bilateral)	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}
-----------------------------	---------------------	---------------------

En la *tabla 5*, se muestran los datos descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según rango de edad, notándose que la media resultante fue de 143.30 para el rango de edad 20 a 40 años y 142.17 para el rango de edad de 40 a más años.

Tabla 5

Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según rango de edad

Rango de edad		N	Media	Desviación Estándar	Mediana
Puntaje Total Satisfacción Laboral Posttest	20 – 40 años	10	143.3	6.147	144
	40 – más años	6	142.17	5.981	142.50

En la *tabla 6*, se muestra la comparación de medias de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($p=.724$) en los resultados $t(14) = .360, p>.05$, según rango de edad.

Tabla 6

Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según rango de edad.

		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Puntaje Total Satisfacción Laboral Posttest	Se asumen varianzas iguales	.001	.973	.360	14	.724
	No se asumen varianzas iguales			.363	10.912	.723

En la *tabla 7*, se muestran los datos descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según rango de edad, obteniéndose que la mediana es de 163 para el rango de edad de 20 a 40 años y de 154 para el rango de edad 40 a más.

Tabla 7

Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según rango de edad

Rango de edad		N	Media	Desviación Estándar	Mediana
Puntaje Total Clima Laboral Posttest	20 – 40 años	10	172,20	32,286	163
	40 – más años	6	159,83	22,140	154

En la *tabla 8*, se muestra la comparación de medias de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($p=.368$) en los resultados, según rango de edad.

Tabla 8

Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según rango de edad.

Puntaje total Clima Laboral Posttest	
U de Mann-Whitney	21
W de Wilcoxon	42
Z	-.984
Sig. Asintótica (bilateral)	.325
Significación exacta [2*(sig. Unilateral)]	,368 ^b

4.3 Comparación de la existencia de diferencias en el Clima y Satisfacción Laboral, según sexo de los trabajadores de una Mype, como efecto del Programa de Trabajo en Equipo

En la *tabla 9*, se presenta el resulta de la normalidad de los puntajes del post-test de las dos variables, según sexo obteniéndose que los resultados de Satisfacción Laboral presentan una distribución normal ($D = .180, Zk-s = -180, p = .200$; $D = .344, Z k-s = .344, p = .054$) para el sexo masculino y femenino, respectivamente mientras que los resultados de Clima Laboral no presentan distribución normal ($D = .271, Zk-s = .271, p = 0.23$; $D = .331, Zk-s = .331, p = .077$) para estos mismos sexos.

Tabla 9

Evaluación de normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según sexo

Sexo			Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Puntaje Clima Laboral Postest
Masculino	N		11	11
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	144.18	172.27
		Desviación estándar	6.161	31.289
	Máxima		.180	.271
	Diferencias		.148	.271
	extremas		-.180	-.143
	Estadístico de prueba		.180	.271
Femenino	Sig. Asintótica		.200 ^{c,d}	.023 ^c
	N		5	5
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	140.00	157.20
		Desviación estándar	4.583	21.417
	Máxima		.344	.331
	Diferencias		.262	.331
	extremas		-.344	-.254
	Estadístico de prueba		.344	.331
	Sig. Asintótica		.054 ^c	.077 ^c

En la *tabla 10*, se muestran los datos descriptivos de los resultados de post-test de la variable Satisfacción Laboral, según sexo, obteniéndose una mediana de 144 para el sexo masculino y 143 para el sexo femenino.

Tabla 10

Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según sexo

Sexo		N	Media	Desviación estándar	Mediana
Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Masculino	12	144.18	6.161	144
	Femenino	4	140	4.583	143

En la *tabla 11*, se muestra la comparación de medias de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($P=.199$) en los resultados $t(14) = 1.347, p>.05$, según sexo.

Tabla 11

Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral según sexo.

		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Puntaje Total Satisfacción Laboral	Se asumen varianzas iguales	.049	.829	1.347	14	.199
Posttest	No se asumen varianzas iguales			1.512	10.452	.160

En la *tabla 12*, se muestran los datos descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según sexo, obteniéndose una mediana de 180 para el sexo masculino y 144 para el sexo femenino.

Tabla 12

Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según sexo.

Sexo		N	Media	Desviación estándar	Mediana
Puntaje Total Clima Laboral Postest	Masculino	11	172.27	31.289	180
	Femenino	5	157.20	21.417	144

En la *tabla 13*, se muestra la comparación de medias de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($p=.441$) en los resultados, según sexo.

Tabla 13

Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según sexo.

		Puntaje total Clima Laboral Posttest
U de Mann-Whitney		20
W de Wilcoxon		35
Z		-.800
Sig. Asintótica (bilateral)		.424
Significación exacta [2*(sig. Unilateral)]		.441 ^b

4.4 Contraste de la existencia de diferencias en el Clima y Satisfacción Laboral, según estado civil de los trabajadores de una Mype, como efecto del Programa de Trabajo en Equipo.

En la tabla 14, se presenta el resultado de la evaluación de normalidad de los puntajes del post-test de las dos variables, según estado civil, obteniéndose que los resultados de Satisfacción Laboral presentan una distribución normal ($D=.196, Z_{k-s}=.196, p=.200$; $D=.238, p=.200$) para los solteros y comprometidos, respectivamente, mientras que los resultados de Clima Laboral no presentan distribución normal ($D=.277, Z_{k-s}=.277, p=.072$; $D=.298, Z_{k-s}=.298, p=.036$) para estos mismos estados civiles.

Tabla 14

Evaluación de normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según estado civil

Estado Civil			Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Puntaje Clima Laboral Postest
Soltero	N		8	8
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	144.00	168.25
		Desviación estándar	6.459	31.887
	Máxima	absoluta	.196	.277
	Diferencias	Positivo	.196	.277
	extremas	Negativo	-.187	-.164
	Estadístico de prueba		.196	.277
Comprometidos	Sig. Asintótica		.200 ^{c,d}	.072 ^c
	N		8	8
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	144.75	166.88
		Desviación estándar	5.007	21.417
	Máxima	Absoluta	.238	.298
	Diferencias	Positivo	.185	.298
	extremas	Negativo	-.238	-.198
	Estadístico de prueba		.238	.298
	Sig. Asintótica		.200 ^{c,d}	.036 ^c

En la *tabla 15*, se muestran los datos descriptivos de los resultados del post-test de la variable. Satisfacción Laboral, según estado civil, obteniéndose una mediana de 142 en los solteros y 144 en los comprometidos.

Tabla 15

Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según estado civil.

Estado Civil		N	Media	Desviación estándar	Mediana
Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Soltero	8	141	6.459	142
	Comprometido	8	144.75	5.007	144

En la *tabla 16*, se muestra la comparación de medias de los resultados de post-test de la variable Satisfacción Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($p=.215$) en los resultados $t(14) = -1.298, p>.05$, según estado civil.

Tabla 16

Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según estado civil.

		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Se asumen varianzas iguales	.501	.491	-1.298	14	.215
	No se asumen varianzas iguales			-1.298	13.181	.217

En la *tabla 17*, se muestran los datos descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según estado civil, obteniéndose una mediana de 162 para los solteros y 154 para los comprometidos.

Tabla 17

Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según estado civil

Estado Civil		N	Media	Desviación estándar	Mediana
Puntaje Total Clima Laboral Postest	Soltero	8	168,25	31,887	162
	Comprometido	8	166,88	27,467	154

En la *tabla 18*, se muestra la comparación de medias de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($p=.645$) en los resultados, según estado civil.

Tabla 18

Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según estado civil

	Puntaje total Clima Laboral Posttest
U de Mann-Whitney	27
W de Wilcoxon	63
Z	-.529
Sig. Asintótica (bilateral)	.597
Significación exacta [2*(sig. Unilateral)]	.645 ^b

4.5 Hallazgo de la existencia de diferencias significativas en el Clima Laboral y Satisfacción Laboral, según carga familiar, de los trabajadores de una Mype como efecto del Programa de trabajo en Equipo.

En la *tabla 19*, se presenta el resultado de la evaluación de normalidad de los puntajes del post-test de las dos variables, según carga familiar, obteniéndose que los resultados de Satisfacción Laboral presentan una distribución normal ($D=.216$, $Z_{k-s}=.216$, $p=.200$; $D = .216$, $Z_{k-s} = .216$, $p =.200$) para quienes no tienen carga familiar y para quienes si la tienen, respectivamente, mientras que los resultados de Clima Laboral no presentan distribución normal ($D=.295$, $Z_{k-s} =.295$, $p =.112$; $D=.286$, $Z_{k-s} =.286$, $p=.020$) para quienes presentan estas mismas situaciones.

Tabla 19

Evaluación de normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según carga familiar

Carga Familiar			Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Puntaje Total Clima Laboral Postest
No	N		6	6
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	144.83	173.00
		Desviación estándar	6.735	35.202
	Máximas	Absoluta	.216	.295
	Diferencias	Positivo	.216	.295
	Extremas	Negativo	-.190	-.195
	Estadístico de prueba		.216	.295
	Sig. Asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}	,112 ^c
Si	N		10	10
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	141.70	164.30
		Desviación estándar	5.376	25.660
	Máximas	Absoluta	.222	.286
	Diferencias	Positivo	.134	.286
	Extremas	Negativo	-.222	-.144
	Estadístico de prueba		.222	.286
	Sig. Asintótica (bilateral)		,176 ^c	,020 ^c

En la *tabla 20*, se muestran los datos descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según carga familiar, obteniéndose una media de 143.50 tanto para quienes no tienen carga familiar como para los que tienen carga familiar.

Tabla 20

Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según carga familiar

Carga Familiar		N	Media	Desviación estándar	Mediana
Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	No	6	144.83	6.735	143,50
	Si	10	141.70	5.376	143.50

En la *tabla 21*, se muestra la comparación de medias de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($P=.321$) en los resultados $t(14) = 1.029, p > .05$, según carga familiar

Tabla 21

Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según carga familiar

		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Puntaje Total Satisfacción Laboral Posttest	Se asumen varianzas iguales	.274	.609	1.029	14	.321
	No se asumen varianzas iguales			.969	8.836	.358

En la *tabla 22*, se muestran los datos descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según carga familiar, obteniéndose una mediana de 167.50 para aquellos que no tienen carga familiar y 154 para los que tienen carga familiar.

Tabla 22

Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según carga familiar

Carga Familiar		N	Media	Desviación estándar	Mediana
Puntaje Total Clima Laboral Posttest	No	6	173	35,202	167,50
	Si	10	164.30	25.660	154

En la *tabla 23*, se muestra la comparación de medias de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($p=.875$) en los resultados, según carga familiar.

Tabla 23

Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Clima Laboral según carga familiar

	Puntaje total Clima Laboral Posttest
U de Mann-Whitney	28
W de Wilcoxon	83
Z	-.219
Sig. Asintótica (bilateral)	.827
Significación exacta [2*(sig. Unilateral)]	,875 ^b

4.6 Discriminación de la existencia de diferencias significativas en el Clima y Satisfacción Laboral, según grado de instrucción, de los trabajadores de una Mype como efecto del Programa de Trabajo en Equipo.

En la tabla 24, se presenta el resultado de la evaluación de normalidad de los puntajes del post-test de las dos variables, según grado de instrucción, obteniéndose que los resultados de Satisfacción ($D = .331, Z_{k-s} = .331, p = .039$; $D = .150, Z_{k-s} = .150, p = .200$) y Clima Laboral ($D = .306, Z_{k-s} = .306, p = .083$; $D = .276, Z_{k-s} = .276, p = .030$) no presenta distribución normal tanto para los que solo tienen formación secundaria como para los que presentan formación superior.

Tabla 24

Evaluación de normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según grado de instrucción

Grado de instrucción			Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Puntaje Total Clima Laboral Postest
Secundaria	N		6	6
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	145.67	167.83
		Desviación estándar	3.933	27.636
	Máximas	Absoluta	.331	.306
	Diferencias	Positivo	.331	.306
	Extremas	Negativo	-.176	-.184
	Estadístico de prueba		.331	.306
	Sig. Asintótica (bilateral)		.039 ^{c,d}	.083 ^c
Superior	N		10	10
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	141.20	167.40
		Desviación estándar	6.426	30.888
	Máximas	Absoluta	.150	.276
	Diferencias	Positivo	.143	.276
	Extremas	Negativo	-.150	-.163
	Estadístico de prueba		.150	.276
	Sig. Asintótica (bilateral)		.200 ^c	.030 ^c

En la *tabla 25*, se muestran los datos descriptivos de los resultados del post-test de las variables Satisfacción y Clima Laboral, según grado de instrucción. Se obtuvo una mediana de 144 para el nivel secundario y 142.50 para el nivel superior, en los resultados de Satisfacción Laboral; por su parte de

los resultados de Clima Laboral obtuvieron una mediana de 162 en el nivel secundaria y 154 en el nivel superior.

Tabla 25

Descriptivos de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según grado de instrucción

Grado de instrucción		N	Media	Desviación estándar	Mediana
Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Secundaria	6	145,67	3,933	144
	Superior	10	141,20	6,426	142,50
	Total	16			
Puntaje Total Clima Laboral Postest	Secundaria	6	167,83	27,636	162
	Superior	10	167,40	30,888	154
	Total	16			

En la *tabla 26*, se muestra la comparación de medias de los resultados del post-test de las variables Satisfacción y Clima Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($p=.220$ y $p=.792$) en los resultados de Satisfacción ni Clima Laboral, según grado de instrucción.

Tabla 26

Comparación de medias en los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según grado de instrucción

	Puntaje total Clima Laboral Postest	Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest
U de Mann-Whitney	27.5	18
W de Wilcoxon	82.5	73
Z	-.273	-1.314
Sig. Asintótica (bilateral)	.785	.189
Significación exacta [2*(sig. Unilateral)]	.792 ^b	.220 ^b

4.7 Estimación de la existencia de diferencias significativas en el Clima y Satisfacción Laboral, según tiempo de servicio, de los trabajadores de una Mype como efecto del Programa de Trabajo en Equipo.

En la *tabla 27*, se presenta el resultado de la evaluación de normalidad de los puntajes del post-test de las dos variables, según rango de tiempo de servicio, obteniéndose que los resultados de Satisfacción Laboral presentan una

distribución normal ($D=.181, Z_{k-s}=.181, p=.200$; $D=.233, Z_{k-s}=.233, p=.200$) para los que tienen un tiempo de servicio menor y mayor a un año, respectivamente, mientras que los resultados de Clima Laboral no presentan distribución normal ($D=.315, Z_{k-s}=.315, p=.019$; $D=.315, Z_{k-s}=.315, p=.019$) para quienes presentan estos mismos tiempos de servicio.

Tabla 27

Evaluación de la normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral, Clima laboral, según rango de tiempo de servicio

Rango de Tiempo de Servicio			Puntaje Total Satisfacción Laboral Posttest	Puntaje Total Clima Laboral Posttest
Menor a 1 año	N		8	8
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	142.00	168.00
		Desviación estándar	7.071	33.235
	Máximas	Absoluta	.181	.265
	Diferencias	Positivo	.139	.265
	Extremas	Negativo	-.181	-.175
	Estadístico de prueba		.181	.265
	Sig. Asintótica (bilateral)		.200 ^{c,d}	.104 ^c
Mayor a 1 año	N		8	8
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	143.75	167.13
		Desviación estándar	4.803	25.832
	Máximas	Absoluta	.233	.315
	Diferencias	Positivo	.229	.315
	Extremas	Negativo	-.233	-.197
	Estadístico de prueba		.233	.315
	Sig. Asintótica (bilateral)		.200 ^c	.019 ^c

En la *tabla 28*, se muestran los datos descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según rango de tiempo de servicio, obteniéndose una mediana de 143 para los que tienen un tiempo de servicio menor a 1 año y 144 para los que tienen más de 1 año.

Tabla 28

Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según rango de tiempo de servicio

Rango de Tiempo de Servicio		N	Media	Desviación estándar	Mediana
Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Menor a 1 año	8	142.00	7.071	143
	Mayor a 1 año	8	143.75	4.803	144

En la *tabla 29*, se muestra la comparación de medias de los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($p=.572$) en los resultados $t(14)= -.579, p>.05$, según rango de tiempo de servicio.

Tabla 29

Comparación de medias en los resultados del post-test de la variable Satisfacción Laboral, según rango de tiempo de servicio

		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Se asumen varianzas iguales	1.711	.212	-.579	14	.572
	No se asumen varianzas iguales			-.579	12.326	.573

En la *tabla 30*, se muestran los datos descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según rango de tiempo de servicio, obteniéndose una mediana de 154 para aquellos que tienen un tiempo de servicio menor a 1 año y de 162 para aquellos que tienen más de 1 año.

Tabla 30

Descriptivos de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según rango de tiempo de servicio

Rango de Tiempo de Servicio		N	Media	Desviación estándar	Mediana
Puntaje Total Clima Laboral Postest	Meno a 1 año	8	168	33,235	154
	Mayor a 1 año	8	167,13	25.832	162

En la *tabla 31*, se muestra la comparación de medias de los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($p=.798$) en los resultados, según rango de tiempo de servicio.

Tabla 31

Comparativo de medias en los resultados del post-test de la variable Clima Laboral, según rango de tiempo de servicio

	Puntaje total Clima Laboral Postest
U de Mann-Whitney	29.5
W de Wilcoxon	65.5
Z	-.265
Sig. Asintótica (bilateral)	.791
Significación exacta [2*(sig. Unilateral)]	,798 ^b

4.8 Hallazgo de la existencia de diferencias significativas en el Clima y Satisfacción Laboral, según área de trabajo, de los trabajadores de una Mype como efecto del Programa de Trabajo en Equipo.

En la *tabla 32*, se presenta el resultado de la evaluación de normalidad de los puntajes del post-test de las dos variables, según área de trabajo, obteniéndose que los resultados de ambas variables no cumplen con los requisitos para considerarse que presentan distribución normal, por lo tanto, se procede a utilizar los estadísticos no paramétricos.

Tabla 32

Evaluación de la normalidad de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según área de trabajo

Area de Trabajo			Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Puntaje Total Clima Laboral Postest
	N		4	4
Menor a 1 año	Parámetros normales ^{a,b}	Media	138.50	165.25
		Desviación estándar	5.916	25.448
	Máximas	Absoluta	.277	.298
	Diferencias	Positivo	.223	.298
	Extremas	Negativo	-.277	-.245
	Estadístico de prueba		.277	.298
	Sig. Asintótica (bilateral)		, ^{c,d}	, ^{c,d}

	N		12	12
	Parámetros normales ^{a,b}	Media	144.33	168.33
		Desviación estándar	5.365	30.799
Mayor a 1 año	Máximas	Absoluta	.191	.285
	Diferencias	Positivo	.191	.285
	Extremas	Negativo	-.165	-.154
	Estadístico de prueba		.191	.285
	Sig. Asintótica (bilateral)		,200 ^{c,e}	,008 ^c

En la *tabla 33*, se muestran los datos descriptivos de los resultados del post-test de las variables Satisfacción y Clima Laboral, según área de trabajo. Se obtuvo una mediana de 139 para el área administrativa y de 144 para el área operativa, en los resultados de Satisfacción Laboral; por su parte los resultados de Clima Laboral obtuvieron una mediana de 163 en el área administrativa y 154 en el área operativa.

Tabla 33

Descriptivos de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según área de trabajo

Área de Trabajo		N	Media	Desviación estándar	Mediana
Puntaje Total Satisfacción Laboral Postest	Administrativos	4	138,50	5,916	139
	Operativos	12	144,33	5,365	144
	Total	16			
Puntaje Total Clima Laboral Postest	Administrativos	4	165,25	25,448	163
	Operativos	12	168,33	30,799	154
	Total	16			

En la *tabla 34*, se muestra la comparación de medias de los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, obteniéndose que no existen diferencias significativas ($p=.133$ y $p=1$) en los resultados de ambas variables, según área de trabajo.

Tabla 34

Comparación de medias en los resultados del post-test de las variables Satisfacción Laboral y Clima Laboral, según área de trabajo

	Puntaje total Clima Laboral Posttest	Puntaje Total Satisfacción Laboral Posttest
U de Mann-Whitney	24	11.5
W de Wilcoxon	102	21.5
Z	0.000	-1.531
Sig. Asintótica (bilateral)	1.000	.126
Significación exacta [2*(sig. Unilateral)]	1,000 ^b	,133 ^b

CAPITULO V

DISCUSION

Los resultados obtenidos evidencian que existen diferencias significativas y un gran efecto ($r^2 = .797$) en los puntajes del pre-test y el post-test de la variable Satisfacción Laboral. Por el contrario, se puede percibir que no existen grandes diferencias en los resultados del pre-test y post-test de la variable Clima Laboral. Es por esto que se puede afirmar que se cumplió la hipótesis general de manera parcial.

Otros resultados nos demuestran que no existen diferencias significativas en los puntajes de post-test, según las variables demográficas rango de edad, sexo, estado civil, carga familiar, grado de instrucción, rango de tiempo de servicio y área de trabajo. Es por este motivo que podemos decir, que la totalidad de la hipótesis específicas no fueron validadas.

Los resultados obtenidos coinciden con los de otros estudios, como es el caso de Casas y López (2014) quienes encontraron diferencias significativas en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao, posteriormente a la aplicación de su Programa de Participación y Reconocimiento.

Asimismo, encontramos similitudes con Cuadra, Veloso, Moya, Reyes y Vilca (2010) y Cuadra, Fuentes, Madueño, Veloso y Bustos (2012), quienes encontraron diferencias significativas en la variable Satisfacción Laboral de profesores de enseñanza básica, luego de la aplicación de su Programa de entrenamiento en Psicología Positiva y Habilidades Sociales.

Por el contrario, podemos encontrar que los resultados obtenidos se contraponen con los de Gomez Incio y O' Donell (2011), que hallan diferencias significativas en la Satisfacción Laboral, según edad, de los trabajadores del área comercial de un banco peruano. Así también Anaya y López-Martin (2015) difieren con la presente investigación, ya que encontraron diferencias significativas en la Satisfacción Laboral de los profesores españoles de educación secundaria, según sexo y tiempo de servicio.

Finalmente podemos culminar afirmando que, la investigación central y una de las contribuciones de este estudio es que la mejora del trabajo en equipo

puede contribuir al aumento del grado de Satisfacción Laboral que puede percibir un trabajador, sin embargo, la sola mejora de esta variable (el trabajo en equipo) no es suficiente para mejorar de manera significativa el Clima Laboral, ya que esta variable depende de factores mucho más potentes como el salario, la infraestructura, entre otros.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación no corroboran totalmente lo planteado en la hipótesis general, ya que solo existen diferencias significativas en los resultados de post-test de Satisfacción Laboral ($p=.001$).
2. Los resultados de la investigación arrojan que no existen diferencias significativas en los resultados de Satisfacción ($p=.724$) y Clima Laboral ($p=.368$), según rango de edad.
3. Los resultados de la investigación arrojan que no existen diferencias significativas en los resultados de Satisfacción ($p=.199$) y Clima Laboral ($p=.441$), según sexo.
4. Los resultados de la investigación arrojan que no existen diferencias significativas en los resultados de Satisfacción ($p=.215$) y Clima Laboral ($p=.645$), según estado civil.
5. Los resultados de la investigación arrojan que no existen diferencias significativas en los resultados de Satisfacción ($p=.321$) y Clima Laboral ($p=.875$), según carga familiar.
6. Los resultados de la investigación arrojan que no existen diferencias significativas en los resultados de Satisfacción ($p=.220$) y Clima Laboral ($p=.792$), según grado de instrucción.
7. Los resultados de investigación arrojan que no existen diferencias significativas en los resultados de Satisfacción ($p=.572$) y Clima Laboral ($p=.798$), según rango de tiempo de servicio.
8. Los resultados de la investigación arrojan que no existen diferencias significativas en los resultados de Satisfacción ($p=.133$) y Clima Laboral ($p=1$), según área de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar más investigaciones en las que se vea el efecto de un programa de trabajo en equipo en la Satisfacción Laboral y/o el clima Laboral.
2. Se considera necesario realizar investigaciones en las que se vea el efecto de un programa sobre otras habilidades blandas como el liderazgo, las habilidades sociales, etc. en la satisfacción y/o Clima Laboral.
3. Se recomienda que se acompañe el programa de trabajo en equipo, liderazgo, habilidades sociales, etc. con un programa de mejora salarial y/o infraestructura.
4. Se considera importante que para futuras investigaciones se logre cubrir a la totalidad de los integrantes de la organización.
5. Se cree relevante que para futuras investigaciones se cubra una población más numerosa y diversa.

ANEXOS

Anexo1. Instrumento de Medición de Clima Laboral

ESCALA DE OPINIONES CL – SPC

Nombre: _____ Edad: _____

Área: _____ Cargo: _____

Fecha: _____

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N		Ninguno o nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la Organización					
2	Se siente comprometido con el éxito de la Organización					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la Organización					
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					

20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					
21	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe una buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La Organización fomenta y promueve la comunicación					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La Organización promueve el desarrollo del personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
46	Se reconoce los logros en el trabajo					

47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la Organización					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

Anexo2. Instrumento de Medición de Satisfacción Laboral

ESCALA DE SATISFACCION LABORAL SL – SPC

Nombre: _____ Edad: _____

Área: _____ Cargo: _____

Fecha: _____

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda con absoluta sinceridad, marcando con un asoa la respuesta que mejor exprese su punto de vista.

TA Totalmente de acuerdo

A De acuerdo

I Indeciso

D En desacuerdo

TD Totalmente en desacuerdo

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

N		TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo					
3						
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa					
6						
7	Me siento mal con lo que gano					
8	Siento que recibo parte de la institución mal trato					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente					
11	Me siento útil con la labor que realizo					
12	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo					
13	El ambiente donde trabajo es confortable					
14	El sueldo que tengo es bastante aceptable					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
16	Prefiero tomar distancia de las personas con que trabajo					
17	Me disgusta mi horario					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
21	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable					
22	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					
23	El horario de trabajo me resulta incómodo					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo					
25	Me complace los resultados de mi trabajo					
26	Mi trabajo me aburre					

27	La relación que tengo con mis superiores es cordial					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado(a)					
30	Me gusta el trabajo que realizo					
31	No me siento a gusto con mi jefe					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias					
33	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo					
35	Me gusta la actividad que realizo					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo					

Anexo 3: Matriz del Taller de Trabajo en Equipo

Programa de Capacitación: “Cohesionándonos desde nuestras diferencias”

Objetivo: “Formar un equipo de alta efectividad, con buena comunicación, facilidad para tomar decisiones y manejar conflictos”.

Ejes Temáticos	Objetivos por Eje	Sesiones	Objetivos por Sesiones	Indicadores de Logro
Formación del Equipo	Lograr que los miembros del equipo se conozcan mejor y generen lazos entre ellos	Conociendo a mi equipo y Generando Lazos	Lograr que los miembros del equipo puedan conocer a sus compañeros de manera más profunda. Lograr que los miembros del equipo puedan interactuar de manera más profunda y generar confianza entre ellos	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de un compañero durante las sesiones posteriores - Post-test de Satisfacción y Clima Laboral
Primeros Conflictos	Buscar que el equipo reconozca a sus líderes naturales, puedan lograr la sinergia en el trabajo de manera fácil los conflictos que puedan surgir en el equipo.	Liderazgo y Resolución de Conflictos	Identificar a los líderes naturales dentro del equipo. Mejorar el abordaje de situaciones conflictivas.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista a los participantes sobre los conflictos que han podido resolver durante las semanas anteriores. - Post-test de Satisfacción y Clima Laboral.
Planteamiento de Normas	Mejorar la calidad de la comunicación y mantener la horizontalidad	Mejorando la Comunicación	Lograr que la comunicación sea efectiva y clara. Generar que la comunicación entre los miembros del equipo se realice sin diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista a los participantes sobre como el correcto uso de la comunicación les ha ayudado en su trabajo durante las

			y de manera horizontal.	semanas anteriores.
Desempeño de Equipo	Perfeccionar el Trabajo en Equipo y fomentar la toma de decisiones	Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones	Lograr que cada miembro aporte de manera coordinada el alcance de las metas del equipo. Fomentar la eficiente toma de decisiones.	-Post-test de Satisfacción y Clima laboral

Anexo 4: Sesiones de Taller de Trabajo en Equipo

Programa de Capacitación: “Cohesionándonos desde nuestras diferencias”

Sesión 1: Conociendo a mi equipo y generando lazos

Objetivo: “Lograr que los miembros del equipo puedan conocer a sus compañeros de manera más profunda, puedan interactuar y generen confianza entre ellos”.

Momentos	Actividades	Desarrollo	Recursos	Tiempo
Inicio	Presentación	Se le pide a cada integrante que se presente ante el grupo, diciéndonos algunos datos relevantes para conocerlo.		25 min
Desarrollo	Definición de Equipo	Se define que es un equipo y cuál es su proceso de formación Se hace que el grupo forme un círculo y se pone a un integrante en el medio, posteriormente se le da la consigna de que debe tomar de los hombros a la persona que sea nombrada, la persona nombrada debe decir cualquier otro nombre antes de ser tocada.	Hoja con conceptos principales	10 min
	Ruleta Humana	Se le brinda una hoja bond a cada participante, en esta hoja deben dibujar un reloj con las 12 horas, la consigna es que deben tener una cita con cada integrante del grupo en cada hora del reloj, deben preocuparse porque las citas no se crucen. Deben contarse alguna cosa durante la cita.	Hoja con conceptos principales	15 min
	El reloj	Se definen las principales diferencias entre equipo y grupo, y porque un equipo es mucho más efectivo que un grupo.	Hojas bond y lapiceros	20 min
	Diferencia entre Equipo y Grupo	Se les pide a los participantes que se junten en parejas, preferentemente una mujer y un hombre.	Hoja con conceptos principales	10 min
	Desafío de caricias			20 min

		Posteriormente deben brindarse caricias positivas, inicialmente con gestos, luego con el cuerpo, con palabras y finalmente integrando las tres	
Cierre	Reflexiones Finales	Se sienta al grupo en circuito y se pregunta a cada integrante como se ha sentido durante la sesión.	20 min

Sesión 2: Liderazgo y resolución de conflictos

Objetivo: “Identificar a los líderes naturales dentro del equipo y mejorar el abordaje de las situaciones conflictivas”

Momentos	Actividades	Desarrollo	Recursos	Tiempo
Inicio	La otra parte de refrán	A cada participante se le entrega la mitad de un refrán. Nadie debe mostrar el pedazo que le toco antes de que comience el juego. A la señal de inicio, cada participante deberá hallar a la persona que completa la otra parte de su refrán y finalmente deben sentarse juntos a un lado de la sala.	Trozos de papel con la mitad de refrán	15 min
Desarrollo	Definición de Liderazgo y tipos de Liderazgo	Se define que es el liderazgo, que es un líder y cuáles son los tipos de Liderazgo existentes.	Hoja con conceptos principales	10 min
	Balanza Humana	Los participantes se sientan en pareja espalda contra espalda con los brazos entrelazados. La tarea consiste en que deberán ponerse de pie en esta posición		20 min
	Definición de Conflicto y el proceso de un Conflicto	Se define que es un Conflicto y cuál es el proceso de un conflicto.	Hoja de conceptos principales	10 min

	La balsa	Se les pide a los participantes que se desplacen por toda la sala y vayan imaginando que están dentro de una inundación y que existen un grupo de balsas donde pueden caber cierta cantidad de personas que el facilitador ira mencionando poco a poco. Inicialmente se les pide a los participantes que se junten en grupo de tres, luego de cinco y finalmente de cuatro, se les pide que tomen asiento en una parte de la sala.		15 min
	El líder los ciegos	Los participantes reunidos en equipos de 4, eligen a su líder. Posteriormente se le pide a cada integrante, menos al líder, que se pongan una tela negra que les tape los ojos completamente y se les separa a lo largo de la sala, se le da una jarra a cada uno (la primera llena con agua). La tarea es que el líder dirija a sus colaboradores para finalmente llenar la última jarra. Se realiza esto con dos de los equipos, los otros dos realizan la misma tarea, pero con dos líderes, se finaliza, analizando las diferencias entre y otro caso.	Tres jarras, agua, tres telas negras	30 min
Cierre	Reflexiones Finales	Se sienta al grupo en círculo y se pregunta a cada integrante como se ha sentido durante la sesión		20 min

Sesión 3: Mejorando la comunicación

Objetivo: “Lograr que la comunicación sea efectiva, clara y se realice de manera horizontal”

Momentos	Actividades	Desarrollo	Recursos	Tiempo
Inicio	PIM, PUM, PAM	<p>Todos los participantes se sientan en círculo. Se indica que se va a empezar a contar en forma correlativa. Cada participante tiene que mencionar en voz alta el número que le corresponde, pero al que le toque un número múltiplo de 10 (10,20,30, etc.) debe decir ¡PIM! El participante que sigue debe continuar con la numeración.</p> <p>Posteriormente se complejiza el juego agregando la consigna que cada vez que toque un múltiplo de 2 se debe decir ¡PUM! Y finalmente se agrega la consigna que cada múltiplo de 3 se dice ¡PAM!</p>		25 min
Desarrollo	Definición de Comunicación y Funciones de la Comunicación		Hoja con conceptos principales	15 min
	Cuenta y coordina	<p>Se hace que el grupo forme un círculo y se da la siguiente consigna: deben contar hasta 10, teniendo en cuenta que solo una persona debe mencionar cada número, la persona que hable no debe ser de la izquierda ni la de la derecha de la última persona que mencione un número. Si más de una persona habla a la vez se comienza de nuevo. Posteriormente se va</p>		25 min

		contando hasta 20 o a mas según la cantidad de participantes.		
	Definición de los tipos y las barreras de comunicación	Se define los tipos y barreras de la comunicación	Hoja con conceptos principales	15 min
	Etiquetados	Se coloca a cada participante una etiqueta en la espalda con un estereotipo, sin que sean vistas por la persona a la se le coloca. Una vez todas las personas tienen sus etiquetas se les pide que se junten en grupos de cuatro y se les plantea un problema a resolver. Cada uno de los integrantes trata a los demás según el estereotipo asignado. Finalmente se agrupa a todos los participantes en circulo y se discute sobre como nuestros prejuicios pueden perjudicar la comunicación.	Cintas de papel con estereotipos	20 min
Cierre	Reflexiones finales	Se sienta al grupo en circulo y se pregunta a cada integrante con se ha sentido durante la sesión.		20 min

Sesión 4: Trabajo en equipo y toma de decisiones

Objetivo: “Lograr que cada miembro aporte de manera coordinada al alcance de las metas del equipo y se fomente la eficiente toma de decisiones”

Momentos	Actividades	Desarrollo	Recursos	Tiempo
Inicio	Yan Ken Po Humano	Se les pide a los participantes que se junten en grupos de cuatro personas. Posteriormente se hace competir a los equipos en un mini-torneo de Yan Ken Po, donde no se utiliza piedra, papel y		20 min

		tijera sino, cazador, oso y escopeta.		
Desarrollo	Beneficios y Desventajas de la toma de Decisiones	Se presentan los beneficios y las desventajas de la toma de decisiones	Hoja con datos principales	10 min
	Collage	Se divide a los participantes en grupos de cuatro personas, a cada grupo se le entre una cartulina y un objeto, a uno se le entrega una revista, a otro se le entre una barra de goma, a otro un plumón negro y al último se le da unas tijeras. La consigna es que deben utilizar todos los materiales repartidos para hacer un collage que represente a la empresa. El primero que termine ganara la competencia.	Cuatro cartulinas blancas, una barra de goma, un plumón negro y unas tijeras.	25 min
	Técnicas para la toma de decisiones	Se presentan las principales técnicas para la toma de decisiones	Hoja con datos principales	10 min
	Construcción de un Edificio	Se divide a los participantes en equipos de ocho, se le brinda a cada equipo dos periódicos grandes, unas tijeras y una barra de goma. Se le pide a cada equipo que elija a su líder, posteriormente se reúne con cada uno de los líderes y se les pide que asuman algún tipo asignado de liderazgo, sin mencionárselo a los demás integrantes. Finalmente, se les da la consigna que cada equipo debe construir un edificio con todos los materiales que se le han brindado, a cada equipo se pedirá que si edificio tenga características específicas en momentos dados.	Periódicos, barras de goma, tijeras	35 min

Cierre	Reflexiones Finales	Se sienta al grupo en circulo y se pregunta a cada integrante como se ha sentido durante la sesión.		20 min
--------	------------------------	--	--	--------

Referencias

- Aguilar, J.; & Vargas, J. (2010). Trabajo en equipo. *Network de Psicología Organizacional*
- Alcover, C., Gil, F., & Barrasa, A. (2004). Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra de las escalas de. *Psicothema*, 16 (3), 378-383
- Aldag, R., & Brief, A. (1979). *Task design and employee motivation*. (S. Foresman, Ed.)
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupaciones en tres municipalidades*. Tesis de Maestría, Pontifica Universidad Católica del Perú, Lima.
- Allport, F. (1924). *Social Psychology*. Cambridge: Houghton Mifflin
- Alvarez, D. (2007). *Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Anaya, D., & Lopez-Martin, E. (2015). Satisfacción laboral del profesorado de educación secundaria. *Revista de Investigación Educativa*, 33(2), 435-452.
- Argyris, C. (1958). *Personality and Organization*. New York: Harper & Row.
- Aritzeta, A., & Balluerka, N. (2006). Cooperation, Competition and goal Interdependence in work teams: A multilevel approach. *Psicothema*, 18(4), 757-765.
- Arnold, J., Robertson, I., & Cooper, C. (1991). *Work psychology understanding human behavior in the work place*. Pitman Publishing.
- Baguer, A. (2012). ¡ALERTA! *Descubre de forma sencilla y practica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Jorunal*, 7, 34-44.
- Bondy, & Bondy Azaroff. (2001)

Bravo, P. (1998). *Estudio Psicológico y de las variables de Satisfacción subjetiva, Niveles de Estrés y Depresión, en el personal de Enfermería de la Unidad de Tratamiento Intensivo Quirúrgico del Hospital Clínico de La Pontifica Universidad Católica de Chile*. Tesis de Licenciatura, Pontifica Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. California: Sage.

Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279 – 307.

Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en Equipo. *Occasional Paper*, 10(7).

Casas, L., & López, J. (2014). *Programa de participación y reconocimiento para mejorar el Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao*. Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Castillo, E. (28 de enero de 2010). *El portal del capital humano*. Recuperado el 13 de diciembre de 2015, de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/cultura-y-clima-laboral-indicadores-de-gestion-o-concursos-de-popularidad/>

Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. Tesis de Licenciatura, Pontifica Universidad Católica del Perú, Lima.

Chiang, M., Martin, M., & Núñez, A. (2010). *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontifica Comillas.

Congreso de la Republica del Perú. (2013). *Ley N° 30056 “Ley que Modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”*. Lima: Fondo Editorial del Congreso de la Republica del Perú.

Congreso de la Republica del Peru. (2014). *Ley N° 30222 “Ley que modifica la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo”*. Lima: Fondo Editorial del Congreso de la Republica del Perú.

Crites, J. (1969). *Vocational Psychology: The Study of Vocational behavior and development*. New York: McGraw-Hill.

Cuadra, A., Fuentes, L., Madueño, D., Veloso, C., & Bustos, Y. (2012). Mejorando Clima Organizacional y de Aula, Satisfacción Vital y Laboral. *Revista de Psicología*, 24(1), 3-26.

Cuadra, A., Veloso, C., Moya, Y., Reyes, L. & Vilca, J. (2010). Efectos de un Programa de Psicología Positiva e Inteligencia Emocional sobre la Satisfacción Laboral y Vital. *Revista Salud & Sociedad*, 1(2), 101-112.

Davis, K., & Newstrom, J. (1989). *Human Behavior at Work – Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.

Davis, K., & Werther, “. (1995). Administración de personal y recursos humanos (Vol.4). México: Mac Graw – Hill.

Davis, K., & Wether W. (1995). Administración de personal y recursos humanos (Vol. 4). México: Mac Graw – Hill.

Del toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clio América*, 5(10), 204 – 227.

Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organization theory. En B. Bass, & P. Drenth, *Advances in organizational behavior* (pags. 177 – 190). Sage.

Ellis, A., Bell, B, Ployhart, R., Hollenbeck, J., & Ilgen, D. (2005). An evaluation of generic teamwork training action teams: effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel Psychology*, 58, 641 – 672.

Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361 – 382.

Gamboa-Leon, L. (2014). Clima Laboral de la empresa Bomboneria Di Perugia. *San Martin Emprendedor.*, 5(1), 3 – 13.

Gan, F., & Berbel, G. (2011). *Manual de recursos humanos: 10 Programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Cataluña: UOC.

Gómez, C., Incio, O., & O'Donnell, G. (2011). *Niveles de Satisfacción Laboral en banca comercial: Un estudio de caso*, Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Griffin, R., & Bateman, T. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. En C. Cooper, & I. Robertson, *International review Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley and sons.

Gruenfeld, D., Mannix, E., Williams, K., & Neake, M. (1996). Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 1 – 15.

Harpaz, I. (1983). *Job Satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. New York: Libra Publishers.

Hezberg F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: Work Publishing Co.

Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores de Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. Tesis Doctoral, Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas, Valparaíso, Chile. Obtenido de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAJAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>

Hollenbeck, J., De Rue, D., & Guzzo, R. (2004). Bridging the gap between I/O research and HR practice: Improving team composition, team training and team task design. *Human Resource Management*, 43, 353-366.

Hopkins, A. (1983). *Work and job satisfaction in the public sector*. Totowa: Rowman & Allanheld.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa*. Lima: Editorial del INEI.

Jackson, E., & Slocum, J. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334

James, L., & Jones, A. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

Janz, B., Colquitt, J., & Noe, R. (1997) Knowledge Worker team effectiveness: the role of autonomy, interdependence, team, development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 877-904.

Joyce, V., & Slocum, J. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742

Kolowski, S., & Ilgen, D. (2006) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.

Lazzatti, S. (1999). *El aporte humano en la empresa*, Roma: Macchi.

Lewin, K. (1951) Field theory in social science: Selected Theoretical papers. New York: Harper & Row.

Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y Psicosociología Aplicada: Manual para la formación del especialista*. Valladolid: LEX NOVA.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Locke, E. (1984). Job Satisfaction. En M. Gruneberg, & T. Wall, *Social Psychology and Organizational Behavior*. Chichester: Wiley

Loitegui, J. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense, Madrid.

Mazany, P., Francis, S., & Sumich, P. (1995). Evaluating the effectiveness of an outdoor workshop for team building in a MBA programme. *Journal of Management Development*.

McDermott, R. (1999). Learning Across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations. *Knowledge Management Review*, 1-8.

Muchinsky, P. (1993). *Psychology applied to work* (4 ed.). California: Pacific Grove Publishing.

Mueller, C., & McCloskey, J. (1990). Nurses' job satisfaction: A proposed measure. *Nursing Research*, 39, 113-117.

- Murray, H. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford
- Musitu, G., Herrero, J., Cantera, L., & Montenegro, M. (2004). *Introducción a la sociología comunitaria*. Cataluña: UOC
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, 1(9), 27.
- Palma, S. (2000) Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 4.
- Palma, S. (2004). *Escala de Clima Laboral (CL-SPC) Manual*. Lima.
- Palma, S. (2005) *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima: Cartolan.
- Paredes, M. (2011). Cohesion de equipos de trabajo y Clima Laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos. *Apuntes Universitarios*, 3(2), 39-56.
- Park, S., Henkin, A., & egley, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: Exploring associations. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 462-479.
- Payne, R., & Pugh, D. (1976). Organizational structure and climate. En M. Dunnette, *Handbook of industrial nad organizational psychology* (pags. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Payne, R., Fineman, S., & Wall, T. (1976). Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 45-62.
- Pecino, V., Mañas, M., Diaz, P., López, J. & Llopis, J. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Canales de psicología*, 31(2), 658-666.
- Peiro, J. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid. UNED.
- Peiro, J., Bravo, M., & Rodríguez, I. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.

- Peña, M., Diaz, M., & Carrillo, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de Industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6(3), 115-128.
- Pérez, N., & Rivera, P. (2005). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la amazonia peruana*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos.
- Price, J., & Mueller, C. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: Jai Press Inc.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 17 de diciembre de 2015, de [Http://dle.rae.es/](http://dle.rae.es/)
- Rhodes, S. (1983). Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: a Review and Conceptual Analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rousseau, V., Aube, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Mexico: Prentice-Hall. Hispanoamericana S.A.
- Schein, V. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schneider, B., & Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Sherman, A., & Borhlander, G. (1994). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F.: Iberoamérica.
- Smith, P., Kendall, L., & Huling, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

- Spector, P. (1986) Perceived control by employees: A meta análisis of studies concerning autonomy and participation at worl. *Human Relations*, 39(11).
- Tagiuri, R. (1968). The Concept of organizational climate. En R. Tagiuri, & G. Litwin, *Organizational Climate: Exploration of a concept* (pags. 11-34). Boston: Harvard University.
- Tejada, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G. Fandos, M., Jiménez, J., & Gonzales, A. (2007). *Formación de Formadores* (Vol. 2). Madrid: Thomson.
- Tjosvold, D. (1991). *Team Organization: An Enduring Competitive Advantage*. Chichester: Wiley.
- Tuckman, B. (2000). Etapas en el desarrollo de los equipos. En R. Winter, *Manual de Trabajo en Equipo* (pags.26 – 39). Madrid: Diaz de Santos.
- Yeh, E., Smith, C., Jennings, C., & castro, N. (2006). Team building: A 3-dimensional teamworkmode. *Team Performance Management*, 12(5-6), 192-197.
- Zubieta, J., & Susinos, T. (1992). Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes. *Aula abierta*. 60.