



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores  
Administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017

**TESIS**

Para optar por el título profesional de: Licenciado en Recursos Humanos

**AUTOR**

Natividad Carrasco, María Marcia de las Nieves ([0000-0003-1135-0615](#))

Zavala Rivera, Andrea Melisa ([0000-0002-5351-4246](#))

**ASESOR DE TESIS**

Bartra Rivero, Karina Raquel ([0000-0001-7788-923X](#))

**Lima, 12 de Abril de 2018**

## *DEDICATORIA*

Dedico esta investigación a mi abuelita, Sebastiana Anaya Soto, a mis padres y a mis hermanos. A mi abuelita, por darme en vida la mejor enseñanza de amor, lealtad, integridad y perseverancia. A mis padres, por el apoyo incondicional, por la entera confianza, por velar por mi bienestar y por el inmenso amor. A cada uno de mis hermanos, por ser mi fuerza y motivación para salir adelante y por llenar mi vida de luz, alegrías y bendiciones.

*María Marcia de las Nieves Natividad Carrasco*

Dedico esta investigación a mis padres y hermano, por ser mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más. A mi madre, por su comprensión, dedicación y amor incondicional en todo momento. A mi padre, por sus consejos, su apoyo incondicional y por su inmenso amor. A mi hermano, por ser noble, por cuidarme y por alegrarme la vida en los momentos más difíciles.

*Andrea Melisa Zavala Rivera*

### *AGRADECIMIENTOS*

Agradecemos a Dios, por ser el mejor mentor y guía para alcanzar este objetivo.

Agradecemos de manera especial a nuestros padres por la comprensión, motivación y apoyo incondicional de todas las formas posibles para culminar este proyecto de manera satisfactoria.

A nuestros hermanos y familiares por brindarnos la fuerza, energía y soporte emocional en los momentos más difíciles.

A nuestra asesora, Karina Bartra, por su dedicación, apoyo y paciencia para guiarnos en cada etapa de esta investigación.

A mi amiga de tesis, por la confianza depositada, perseverancia, esfuerzo, compromiso, entusiasmo y actitud ganadora demostrada en todo momento.

**Andrea Melisa Zavala Rivera**

**María Marcia de las Nieves Natividad Carrasco**

## RESUMEN

La presente investigación se orienta a determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017. Para cumplir con el objetivo y medir las variables de la investigación, se utilizó una encuesta tipo Likert para el presente estudio. La encuesta tipo Likert, se probó y fue validada para su aplicación en el contexto peruano. Para la construcción de dicho instrumento se orientaron las cuatro dimensiones del clima organizacional propuestas por Brunet (2011) y las dimensiones de satisfacción laboral de Herzberg, citado por Crespo (2009). Así mismo, la metodología empleada es correlacional, de corte transversal, con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por todos los trabajadores administrativos, quienes respondieron una encuesta utilizando la escala de respuesta de Likert de cinco puntos. La correlación entre las variables, según el resultado obtenido, demuestra que existe una relación significativa. Es decir, que al aplicar el coeficiente de Pearson se evidenció una correlación de 0,571. Esto significa, que existe una relación positiva moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la constructora Río Bravo.

**Palabras clave:** Clima organizacional, satisfacción laboral, motivación y desempeño laboral.

## ABSTRACT

The present investigation is oriented toward the relationship between organizational climate and job satisfaction in administrative workers in Constructora Río Bravo S.A.C. in 2017. To meet the objective and measure the variables of the research, a Likert survey was used for the present study. The Likert type survey was tested and validated for its application in the Peruvian context.

For the construction of this instrument, the four organizational climate dimensions proposed by Brunet (2011) and the dimensions of job satisfaction of Herzberg, cited by Crespo (2009), were oriented. Likewise, the methodology used is correlational, cross-sectional, with a quantitative approach. The sample consisted of all the administrative workers, who answered a survey using the five-point Likert response scale. The correlation between the variables, according to the result obtained, shows that there is a significant relationship. That is, when applying the Pearson coefficient, it showed a correlation of 0.571. This means that there is a moderate positive relationship between the organizational climate and job satisfaction in the Rio Bravo construction company.

**Key Words:** Organizational climate, job satisfaction, motivation and work performance.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION .....	13
1.1.1 <i>Antecedentes Internacionales</i> .....	13
1.1.2 <i>Antecedentes Nacionales</i> .....	20
1.2 BASES TEORICAS .....	25
1.2.1 <i>Variable Independiente: Clima Organizacional</i> .....	25
1.2.2 <i>Variable Dependiente: Satisfacción Laboral</i> .....	38
1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	50
<b>CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>52</b>
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	52
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	54
2.3 FORMULACION DE LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION .....	54
2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	55
2.5 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION .....	56
2.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	57
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO</b> .....	<b>58</b>
3.1 NIVEL DE INVESTIGACION.....	58
3.1.1 <i>Diseño de Investigación</i> .....	58
3.2 POBLACION / MUESTRA .....	59
3.2.1 <i>Técnica de muestreo</i> .....	59
3.2.2 <i>Criterios de inclusión de la Población objetivo</i> .....	59
3.3 SISTEMA DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES .....	59
3.3.1 <i>Matriz de Operacionalización de Variables</i> .....	59
3.3.2 <i>Técnica de recolección de datos</i> .....	63
3.3.3 <i>Técnica de procesamiento y análisis de la información</i> .....	64
<b>CAPÍTULO IV. DESARROLLO</b> .....	<b>65</b>
4.1 APLICACION.....	65

<i>4.1.1 Análisis de correlación</i> .....	65
<i>4.1.2 Análisis de correlación parcial</i> .....	66
<i>4.1.3 Análisis de regresión</i> .....	70
<i>4.1.4 Análisis Exploratorio</i> .....	71
<i>4.1.5 Análisis de factorial multivariado</i> .....	72
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>76</b>
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES .....	78
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>80</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Matriz de Operacionalización de Clima organizacional.....	60
Tabla N° 2: Matriz de Operacionalización de Satisfacción Laboral .....	62
Tabla N° 3: Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral .....	66
Tabla N° 4: Correlación entre autonomía individual y la satisfacción laboral.....	67
Tabla N° 5: Correlación entre grado de estructura y la satisfacción laboral .....	68
Tabla N° 6: Correlación entre tipo de recompensa y la satisfacción laboral.....	69
Tabla N° 7: Correlación entre consideración, recompensa, apoyo y la satisfacción laboral .....	70



## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1: Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral .....	70
Figura N° 2: Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral .....	71
Figura N° 3: Análisis factorial múltiple de los factores de clima organizacional y satisfacción laboral .....	72

## INTRODUCCIÓN

Debido al crecimiento y a la complejidad de las organizaciones, existen ciertas características que permiten distinguirse una de otra, es así como surge un gran interés por prestar atención a las personas que las componen y que trabajan en ellas. De manera que, se puede afirmar que una organización está conformada por los sentimientos psicológicos (confianza, progreso, temor o inseguridad) del personal. Sin embargo, no solo depende de las características personales del individuo, sino también interviene la forma de cómo percibe su ambiente de trabajo y los mecanismos de la organización, esto es considerado como clima organizacional.

En la actualidad, el clima organizacional es materia de gran importancia para las organizaciones que orientan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo y la preocupación por la excelencia de sus colaboradores. Por lo tanto, el clima organizacional percibido por un trabajador se relaciona con la motivación intrínseca en torno al trabajo y ésta a su vez, va a intervenir de algún modo, en su satisfacción laboral (Quintero, Africano & Faría, 2008).

Así mismo, la satisfacción en el trabajo representa la actitud general que los colaboradores tienen hacia su trabajo. Lo cual se traduce en el bienestar colectivo, puesto que mejora las relaciones interpersonales y mantiene un adecuado ambiente laboral. Además, es una variable que tiene impactos representativos en la productividad, la rotación y el desempeño. A su vez, la satisfacción de los individuos constituye resultados organizacionales, expresados por el grado de efectividad alcanzado por la empresa.

Dado que un colaborador no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos

preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional y la opinión de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja (Dessler, 1998).

En este sentido, los empleados establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Estos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea (Brunet, 1992).

Es así que resulta necesario prestar atención a la interacción de organización-colaborador y a ambos intereses desprendiéndose de esto que las personas necesitan a las empresas como importantes medios para alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a las personas para lograr sus objetivos organizacionales (Newstrom, 2003).

Bajo esa premisa, la presente investigación determinará relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo en el 2017.

Asimismo, la presente investigación está estructurada en cinco capítulos. En el capítulo I, presentamos los antecedentes de la investigación, el marco teórico y las definiciones conceptuales. Para lo cual, se tomará como base las opiniones y definiciones de los expertos en el tema. En el capítulo II, presentamos el planteamiento y formulación del problema, formulación de la hipótesis de investigación, objetivos y justificación de la investigación. Así como también, las limitaciones del presente estudio. En el capítulo III, presentamos la metodología de trabajo en donde se especificará el diseño de la

investigación, población, técnica de muestreo, sistema de operacionalización de las variables, técnica de recolección de datos, técnica de procesamiento y análisis de la información. En el capítulo IV, presentamos el desarrollo de la investigación en el cual se realizará el análisis estadístico de los resultados obtenidos durante la investigación. Para ello, se efectuará los siguientes análisis: correlación, correlación parcial, regresión, exploratorio y factorial multivariado. Por último, en el capítulo V, presentamos el análisis de los resultados y su interpretación, con lo cual se podrá validar la comprobación de las hipótesis. Así como también, se presentará las conclusiones y recomendaciones para una mayor comprensión de los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

Las actividades que se desarrollan cotidianamente dentro de las organizaciones nos obligan a estar continuamente relacionándonos en ambientes donde el equilibrio entre los recursos de los que disponemos, para realizar nuestras actividades, y las personas con las que trabajamos sean armoniosos. Es importante, identificar qué factores del clima en las organizaciones generan mucha más satisfacción en los trabajadores, pues al tenerlos identificados podemos potencializarlos en beneficio de ambos (empresa-colaboradores).

De acuerdo con Cubas (2017), managing partner de Cornerstone, más empresas optan por repotenciar su área de recursos humanos para formar y retener a los colaboradores que aportan valor dentro de la organización y convertirlos en piezas claves de las mismas. Por ello, se hace imperante trabajar en el clima organizacional de las empresas. Para poder desarrollar la presente investigación haremos una revisión sistemática de la información existente y actualizada respecto de nuestro tema, trabajando ambas variables de manera total o parcialmente, la presentación se hará a partir de información académica internacional y nacional.

#### **1.1.1 Antecedentes Internacionales**

Según Cantonnet, Iradi, Larrea, & Aldasoro, (2011), en su artículo titulado Análisis de la satisfacción laboral de los arquitectos técnicos en el sector de la construcción de la Comunidad Autónoma del País Vasco, emplean la metodología cuantitativa. El tamaño del universo es de 206 Arquitectos Técnicos del País Vasco, tanto de oficina como de obra, a los que se ha entrevistado mediante el uso de un cuestionario semiestructurado y de los que se ha obtenido una muestra no probabilística de tipo exploratorio de 60

personas. Para analizar la satisfacción laboral, se ha utilizado la escala de Setterlind y Larson (1995). La variable de Satisfacción Laboral se compone de cuatro ítems (satisfacción en cuanto a perspectivas laborales, satisfacción en cuanto a condiciones ambientales de trabajo, satisfacción en cuanto al grado en que se emplean sus capacidades y satisfacción en cuanto al trabajo). Los resultados de dicha investigación indican que los Arquitectos Técnicos más satisfechos laboralmente son aquellos que desarrollan un trabajo que corresponde con su categoría profesional, acorde con su formación, que cuenten con una claridad de rol para el desempeño de su puesto de trabajo, con apoyo social en el mismo y con un liderazgo de calidad por parte de sus superiores. Concluyeron que es necesario adecuar, desde el punto de vista de género, los entornos de trabajo de las empresas del sector de la construcción y dar una formación continua para promover el desarrollo de las personas en el trabajo serían dos de las actuaciones a desarrollar por parte de las empresas en aras a la consecución de una mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores.

De acuerdo con Abrajan, Contreras, & Montoya, (2009), en su investigación Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa, plantea como objetivo determinar el grado de satisfacción laboral de los empleados en relación con las condiciones de trabajo en empresas de distinto país de origen (una mexicana y una extranjera) de una ciudad fronteriza. Se utilizó un método exploratorio descriptivo y un marco de interpretación fenomenológico por medio del diseño y aplicación de un instrumento semiestructurado. Este instrumento sirvió para la aplicación de una entrevista constituida por 86 preguntas distribuidas en las siguientes dimensiones: seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación, motivación, clima organizacional y grado de estrés. Los resultados muestran que en la empresa mexicana se registraron catorce parámetros favorables y

tres desfavorables, en tanto que en la extranjera se hallaron diez favorables y siete desfavorables. Los índices desfavorables en ambas se relacionaron en su mayoría con aspectos de comunicación y, sobre todo, en la motivación a los trabajadores.

Según Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), en su artículo titulado Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena, define como objetivo, identificar la relación entre las 3 variables mencionadas en los trabajadores de una institución pública chilena. Para dicha investigación, se realizó un estudio cuantitativo con diseño no experimental, transversal y correlacional. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1968), satisfacción laboral JDI y JIG (1969) y un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios (comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Concluyeron que, existe relación entre clima, satisfacción y desempeño en la empresa, es que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional. Sin embargo, el clima predice y se relaciona de forma positiva y significativa con aspectos normativos (comportamiento funcionario), y condiciones personales del desempeño, mientras que la satisfacción con el rendimiento y productividad.

Manosalvas, Manosalvas, & Nieves (2015), el artículo El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación, tiene como objetivo principal dar mayor validez a los resultados descriptivos que se han encontrado en estudios similares en otros países y proponer un modelo generalizable hacia otro tipo de organizaciones, que sirva de base para la implementación de estrategias enfocadas en una mejor gestión del talento humano. Dicha investigación, utiliza una metodología

cuantitativa, a través de los instrumentos de medición de los constructos a analizar se tomaron del modelo propuesto por Chiang, Salazar y Núñez (2007), quienes miden el clima organizacional en siete dimensiones. Por otro lado, la satisfacción laboral se midió a través de cinco dimensiones utilizando la escala de respuesta de Likert de siete puntos. La población a estudiar fue de 130 y estuvo conformada por el personal médico, paramédico y administrativo del hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Esmeraldas. La investigación realizada demostró que existe una correlación estadística significativa entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral; es decir, que si el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud de la satisfacción laboral también se manifiesta en estas proporciones en cada una de sus dimensiones.

Según Navarro, Llinares, & Montañana (2010), en su artículo titulado Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana, se plantea como objetivo el estudiar empíricamente la satisfacción laboral de estos profesionales en la Comunidad Valenciana, desde la perspectiva de los propios investigados. Es decir, se pretende descubrir cómo viven, sienten y perciben su actividad laboral; analizar si se sienten satisfechos en la cotidianidad de su trabajo y describir los aspectos generadores de mayor satisfacción laboral. La metodología utilizada para obtener la información ha sido conversación-narración en general y la entrevista en profundidad con una estrategia gradual de muestreo, en la cual se ha seleccionado y entrevistado a cuarenta profesionales, arquitectos y arquitectos técnicos de titulación, de distinto sexo, edad y experiencia profesional. De acorde a los resultados extraídos de las entrevistas, se puede concluir que los profesionales de la construcción se encuentran satisfechos con su trabajo, considerando como factores más importantes los relacionados con la naturaleza y



contenido del trabajo (factores intrínsecos), es decir, la identidad, el interés, la variedad y la significatividad de las tareas realizadas, el reconocimiento obtenido por parte del cliente y el reto cotidiano que supone su actividad laboral. Por otro lado, dentro de los factores extrínsecos, destaca el factor de las relaciones sociales. Dicho artículo, contribuye con nuestra investigación, ya que con un estudio cualitativo nos da una perspectiva de los principales factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores en el rubro de construcción.

Según Sánchez, Nieto, & Anzola (2015), en su artículo titulado Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia, nos plantea la relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los empleados con la efectividad empresarial. Para ello, define al clima organizacional como una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina como producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización. (Litwin y Stringer: 1968) Asimismo, definen la efectividad organizacional como un estándar externo, que refleja lo bien que se están satisfaciendo las demandas de los grupos de interés de la organización, ya que se basa en la capacidad de la organización de satisfacer sus demandas, desde sus perspectivas particulares y no las de la organización. Es decir, si la organización es cuestionada por otros en su medio ambiente, puede ser una señal que no está siendo efectiva. (Pfeifer y Salancik: 2003). La metodología utilizada es de tipo exploratorio descriptivo y correlacional mediante técnicas cuantitativas (instrumentos), y cualitativas (entrevista y observación) aplicadas en siete empresas. Se concluyó que la investigación

muestra una relación positiva, medianamente significativa, la cual permite aportar valiosa información a otras empresas y estudiosos del tema.

Según Arias, & Arias (2014), en su artículo titulado Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado, se plantea como objetivo valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los autores plantean como definición de satisfacción laboral como la respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de sí el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo. Así como también, hay estudios que señalan que la satisfacción laboral es un componente de la felicidad. Sin embargo, lo que nos satisface no nos hace necesariamente felices. Por otro lado, nos plantean como definición de clima organizacional como el conjunto de percepciones que tienen las personas de su centro laboral. Por tal motivo, se puede afirmar que la variable de clima organizacional nos describe las características de la organización. La metodología utilizada es un diseño correlacional mediante los instrumentos del Perfil Organizacional de Liker y la Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall, en una muestra de 45 trabajadores de una pequeña empresa privada. Según los resultados de los instrumentos aplicados, existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral. Además, se encontraron diferencias significativas entre los varones y las mujeres, entre el grado de instrucción y el área de trabajo del personal evaluado. Se concluye, por tanto, que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada. Dicho artículo, contribuye con nuestra investigación, ya que nos ayuda a analizar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, bajo la premisa de que

entre ambas variables existen relaciones positivas y significativas a través de un diseño correlacional.

Según Aguilar, Magaña, & Surdez (2010), en su artículo Importancia de la Satisfacción Laboral, nos plantea los diversos conceptos teóricos en torno a la satisfacción laboral con la finalidad de fundamentar la necesidad del cálculo de un índice para México. La metodología utilizada es de tipo cualitativa, con un diseño no experimental, descriptivo mediante el uso del instrumento de análisis documental para la recolección de la información. Los autores nos mencionan una variedad de definiciones de satisfacción laboral, siendo las siguientes las más representativas:

- La satisfacción laboral es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construidas a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo (Topa, Lisboa, Palaci y Alonso, 2004).
- La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables con los que los empleados perciben su trabajo (Newstrom, 2007).
- La satisfacción en el trabajo, es entendida por otros autores como una actitud general hacia éste, más que un comportamiento; así, el grado de satisfacción estaría dado por la diferencia entre la calidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que creen que deberían recibir (Robbins, 1994, citado por Murillo, Calderón y Torres, 2003).
- La satisfacción laboral está asociada a culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con un control laxo, se piensa que el bienestar laboral tiene relación con los resultados económicos de la empresa, las condiciones externas para la dirección empresarial y la satisfacción de los clientes (Murillo, Calderón y Torres, 2003).
- La satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima

organizacional y las actividades favorables o desfavorables del trabajador (Salinas, Laguna y Mendoza, 1994).

Se concluye que el grado de satisfacción de un individuo, va más allá de la simple satisfacción de ciertas clases de necesidades físicas o psicológicas. Por lo tanto, debe expresarse, a través, de la evaluación subjetiva de las condiciones actuales percibidas por el individuo.

Según Hernández (2011), en su tesis titulada *Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de CONQuito*, nos plantea que el clima laboral influye en la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores. La metodología usada es de tipo correlacional con diseño no experimental, puesto a que pretende estudiar la relación entre clima laboral, satisfacción laboral y desempeño sin manipular ninguna variable en una población de 51 colaboradores. Asimismo, se usó como instrumentos una encuesta de clima laboral, una encuesta de satisfacción laboral y una evaluación de desempeño. Luego de analizar los resultados, nos indican que existen evidencias de que el clima laboral influye de manera directa en la satisfacción de personal.

### **1.1.2 Antecedentes Nacionales**

Alva & Domínguez (2013), en su investigación titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote*, define como objetivo determinar la relación de ambas variables. La metodología en la investigación es cuantitativo descriptiva correlacional con un diseño no experimental transversal con el objetivo de determinar si existe relación entre ambas variables. Los instrumentos que se emplearon fueron los cuestionarios de escalas CO - SPC y SL - SPC de Palma (2004) a una muestra de 332 trabajadores de esta casa de estudios. Finalmente, encontraron que existe una relación significativa entre el clima

organizacional y la satisfacción laboral. De modo que, en la medida en que los trabajadores perciban que su ambiente laboral es favorable, que les permita satisfacer sus expectativas laborales, aquello ayudará a que sus tareas sean regularmente satisfactorias y manifestarán actitudes de mayor agrado hacia su puesto de trabajo.

Gamero (2013), en su artículo titulado La Satisfacción Laboral como Dimensión de la Felicidad, expone los hallazgos encontrados tras investigar, probar y medir la correlación existente entre la felicidad y la satisfacción laboral en la ciudad de Arequipa, Perú. Para alcanzar dicho objetivo, se elaboraron dos modelos hipotéticos de interacción entre la felicidad y la satisfacción laboral y se tomó una muestra aleatoria de 386 personas (de la PEA ocupada) estratificada según los estilos de vida del Dr. Rolando Arellano. Para la recolección de la información, se elaboró un cuestionario personalizado que incluía una escala de felicidad y otra de satisfacción laboral. Concluyeron que, existen diferentes formas para poder mejorar los niveles de satisfacción laboral en la organización. Algunas evidencias identificaron que algunos de los factores más importantes son: tareas y puestos desafiantes que planteen retos satisfactorios, recompensas equitativas (justas), condiciones apropiadas para el trabajo, seleccionar a las personas adecuadas a los puestos adecuados y un equipo de trabajo eficiente. Además, que en la medida que las personas logran sus metas, realizan sus pretensiones o ven sus expectativas en vías de concreción, estas se acercan a la felicidad. Más aún, aspectos como la actitud, el compromiso, la compatibilidad o la aceptación de las circunstancias de la propia vida permiten también un incremento en la felicidad. Se encontró que la influencia que posee la felicidad sobre la satisfacción laboral y otros aspectos es más fuerte que viceversa. Esto quiere decir que, las fluctuaciones de felicidad afectan más fuertemente la percepción de satisfacción laboral que lo que las fluctuaciones de satisfacción laboral afectan a la felicidad.

Pérez & Rivera (2013), en su tesis titulada Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana define como objetivo determinar la relación entre las variables, utilizando una metodología descriptiva y correlacional de diseño no experimental transeccional. El instrumento utilizado fue la Escala de Clima Laboral (CLSPC) de Palma (1999) y para medir la variable Satisfacción Laboral, se utilizó la versión validada en español de la Escala de Satisfacción Laboral (Price, 1997, en Alarco, 2010), utilizando la escala de respuesta de Likert de cinco puntos. Se tomó la población muestral de 107 trabajadores tanto de la Sede Central y de la Gerencia Regional Pucallpa del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. Se obtuvo como resultado que el clima organizacional influyen en la satisfacción laboral a nivel medio, con los cual se afirma que existe una relación positiva entre ambas variables.

Bobbio, & Ramos (2010), en su investigación titulada Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima, define como objetivo determinar el nivel de satisfacción e identificar los factores asociados para el personal del Hospital Nacional Dos de Mayo. Esta investigación de estudio transversal utilizó una encuesta como instrumento que fue diseñada en base a estudios anteriores y evaluó aspectos relacionados a satisfacción en función de parámetros como la ocupación desempeñada, carga laboral, tiempo de trabajo, clima organizacional adecuado, facilidades para capacitación, ambiente de trabajo adecuado, desempeño laboral, relación con jefes y/o superiores, etc. A su vez, este instrumento fue validado mediante apreciación de juicio de expertos y se aplicó una prueba piloto con 20 médicos, 20 trabajadores asistenciales de enfermería y obstetricia así como 20 técnicos de enfermería del HNDM. La muestra fue conformada en el grupo de médicos por 75 personas, en el grupo de enfermeros y obstetras por 65 personas y en el grupo de

técnicos de enfermería por 87 personas. Concluyeron que, existe un bajo porcentaje de satisfacción laboral en personal asistencial médico y no médico del HNDM y los factores asociados a satisfacción difieren notablemente entre ambos. El análisis multivariado mostró que en el personal asistencial médico del HNDM los factores asociados a satisfacción laboral fueron la adecuada higiene y limpieza de los ambientes de trabajo y el tener adecuada relación con sus jefes de servicio. Por otro lado, los factores asociados a satisfacción en personal asistencial de enfermería y obstetricia fueron la adecuada carga laboral y las adecuadas oportunidades de promoción y ascenso; mientras que, en el personal asistencial técnico fueron la satisfacción con el salario mensual y con la supervisión ejercida sobre ellos.

Según Vargas (2015), en su tesis titulada *Influencia de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional en la I.E. "Sara Antonieta Bullón" – Lambayeque*, tiene como objetivo determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional planteando la hipótesis de que la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional se da de manera positiva. La metodología utilizada es de tipo observacional, prospectivo, transversal y analítico, porque pone a prueba una hipótesis, correlativa y explicativa. Asimismo, se utilizó como instrumento las encuestas, así como también el método de observación en una muestra de 87 trabajadores. Dichos instrumentos, les permitieron medir el nivel de satisfacción laboral y el tipo de clima organizacional en dicha institución. Por tal motivo, se pudo comprobar al analizar los resultados, que la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional es de manera positiva. Sin embargo, también se determinó que existen otros factores que afectan la existencia de un buen clima organizacional.

Según Castillo (2014), en su tesis titulada *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*, tiene como objetivo conocer

la relación existente entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. La metodología utilizada fue de tipo correlacional y se usó los instrumentos de la escala de Clima Laboral de Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price, la cual fue adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), en una muestra de trabajadores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado. Se concluyó que, existe una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Alva, & Juarez (2014), en su tesis titulada Relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y el Nivel de Productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo, tiene como objetivo determinar si la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores es directa. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que se traduce en la eficiencia relacionada con el buen desempeño de los colaboradores. Los autores definen al clima laboral como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Infiuye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad; y definen la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona. Asimismo, plantean los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: Reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo y colegas que brinden apoyo. La metodología utilizada es de tipo descriptiva en una muestra de 80 colaboradores. Se concluyó que, la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un



nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad. Asimismo, los autores consideran que las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, comprenden incentivos económicos y no económicos, talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores, comunicación interna de 360°.

## **1.2 Bases Teóricas**

### **1.2.1 Variable Independiente: Clima Organizacional**

#### **1.2.1.1 Definiciones de Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es un asunto de gran importancia para todas las empresas que buscan generar altos niveles de desempeño en sus colaboradores e incrementar la productividad.

Asimismo, es muy importante mencionar lo considerado por Peters (2010), pues en un mundo donde de la tecnología y el capital son de fácil acceso para todos por igual, lo que lo diferencia de una empresa u otra es la calidad de capital humano que se existe en la misma. Sin embargo, uno de los mayores errores u omisiones de las organizaciones es el no considerar a los clientes internos (los empleados), olvidando que ellos reflejan los valores, calidad y el servicio que otorga la empresa. El clima laboral es ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan todas las herramientas básicas a sus clientes internos para desarrollar su trabajo. (Calva & Hernández, 2004).

Por tal motivo, el clima organizacional ha sido estudiado a lo largo de la historia, considerando diversos frentes de la organización y enfocándose en el capital humano. De acuerdo con algunas investigaciones realizadas, esta variable ofrece una amplia gama de definiciones que se mencionará a continuación:

Dessler (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Afirman, Brown y Moberg (1990) que el clima organizacional es una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Por otro lado, Robbins (1999), menciona que es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, es la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno. Luego de dos años, Rodríguez (2011), define al clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Brunet (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una

organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización.

Asimismo, presenta las características propias del concepto de esta variable. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que, el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional (estilo de liderazgo en la gestión, tipos de comunicación, tamaño y estructura de la organización) de elementos al igual que el clima atmosférico. Por tanto, menciona las siguientes características:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.

- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

### **1.2.1.2 Modelos Teóricos de Clima Organizacional**

Brunet (2011) sostiene que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. Este concepto está influido por dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

- I. Escuela de la Gestalt. Es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Sus exponentes más reconocidos son los teóricos: Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Kohler (1887-1967), Kurt Koffka (1887-1941) y Kurt Lewin (1890-1947), quienes desarrollaron sus investigaciones a partir de la década de 1910. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes), es decir, captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo, crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento, comprender que el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

El enfoque de Gestal menciona que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos

y deducidos por ellos mismos. (...) Al respecto “Argirys (1957, Citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010) observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provocó que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).”

De tal modo, la percepción dada en este entorno en particular influye de manera negativa en el comportamiento de un empleado, ya que lo convierte en una persona incapaz de tomar iniciativa en el desarrollo de actividades en su puesto de trabajo y de innovar y potenciar su desempeño al interior de la organización a la que pertenece disminuyendo la productividad de la misma.

- II. Escuela Funcionalista: Sus pioneros fueron Bronislaw Malinowsky y Alfred Reginald Radcliffe-Brown. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (...), los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. (Marín, 2003 & Rodríguez, 2010).

Para Bronislaw, el clima se presenta como integrado, funcional y coherente por lo tanto cada elemento o dimensión aislado del mismo solo puede analizarse considerando los demás. Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de

cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos. Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

Brunet (2011) como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

Por su parte, Martín y Colbs (1998), exponen escuelas que se enfocan también en el clima organización, las cuales se describen de esta manera:

- I. Escuela Estructuralista: el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como, el tamaño de la organización, centralización o descentralización de la toma de decisiones, número de niveles jerárquicos de autoridad, tipo de tecnología utilizada, regulación del comportamiento individual; centrándose especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.
- II. Escuela Humanista: el clima se enfoca al conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales de los individuos y las de la organización.
- III. Escuela Sociopolítica y Escuela Crítica: ambas escuelas sostienen que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización, refiriéndose a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los integrantes tienen ante su organización.

Por su parte, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que

cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

La teoría de Likert permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. A continuación, se explica su teoría:

### **Teoría de Clima organizacional de Likert:**

La teoría de Clima Organizacional de Likert (1965), citado por Brunet establece, que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción. Para este autor, existen algunos factores que influyen en la percepción del clima organizacional como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

Asimismo, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima, las cuales son:

- **Variables Causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura organizativa y administrativa como las reglas, decisiones, competencias y las actitudes.
- **Variables Intermedias:** Orientadas a medir el estado interno y la salud de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación, toma de

decisiones, etc. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

- Variables Finales: Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, eficacia, niveles de ganancias y pérdidas.

La combinación e interacción de estas variables determina dos tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

- **Clima de tipo autoritario:**

- Autoritarismo explotador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, percibiéndose temor, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en niveles psicológicos y de seguridad y la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula. Las decisiones y objetivos se toman únicamente por alta gerencia. En este tipo de clima se presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.
- Autoritarismo paternalista: Se caracteriza porque existe una confianza condescendiente entre sus empleados; la mayor parte de las decisiones la toma la alta gerencia, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Se utilizan las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y se manejan mecanismos de control, los cuales pueden delegarse a niveles intermedios e inferiores. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo, se da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado; pueden desarrollarse, grupos informales, pero éstos no siempre reaccionan a los fines de la organización.

- **Clima de tipo participativo:**

- Consultivo: Predomina la confianza que tienen los líderes con sus empleados. Se permite a los empleados a tomar decisiones específicas, y se satisfacen necesidades de prestigio y de estima, implicando las recompensas y castigos sólo ocasionalmente. La comunicación es descendente. El control se delega de arriba



hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Pueden generarse grupos informales, pero éstos pueden negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta dinamismo y la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Participación en grupo: Se caracteriza por existir una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones están diseminados en toda la organización, la comunicación fluye de forma ascendente – descendente y lateral. La motivación de los empleados se da por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Las relaciones de trabajo entre supervisor - supervisado se basa en la amistad y la confianza y las responsabilidades son compartidas; asimismo, los grupos formales e informales son frecuentemente los mismos. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

### **1.2.1.3 Dimensiones y medición de Clima Organizacional**

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a la medida perceptiva de los atributos organizacionales se tienen que: son percibidas a propósito de una organización y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Brunet (2011) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir clima organizacional en una empresa es la adaptación de los cuestionarios de Likert, citado por Brunet, mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

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

El cuestionario de clima organizacional desarrollado por Litwin y Stringer (1968) postula la existencia de nueve dimensiones:

1. Estructura: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

2. Responsabilidad: Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
3. Recompensa: Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Riesgos: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Calor: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Apoyo: Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
7. Estándares de desempeño: Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.
8. Conflicto: Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El instrumento de medida de clima organizacional desarrollado por Pitchard y Karasick (1973), está compuesto por once dimensiones:

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

## **1.2.2 Variable Dependiente: Satisfacción Laboral**

### **1.2.2.1 Definiciones de Satisfacción Laboral**

Herzberg, citado por Nieto (2014, p.105) señala que la satisfacción laboral es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Por ello, determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo, tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Locke (1976) plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, medida por la importancia que para él tengan estas consecuencias. Lo anterior se traduciría en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que obtiene, mayor sería la satisfacción. Locke define entonces la satisfacción laboral como una respuesta emocional positiva o placentera resultado de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Para Locke, la satisfacción en el trabajo propiamente tal o asociada a ciertas condiciones produce una variedad de consecuencias para el individuo, pudiendo afectar su actitud general hacia la vida, la familia y hacia sí mismo. Puede también afectar la salud física y los años de vida, además de relacionarse con la salud mental y la adaptación.

Robbins (1999) define la satisfacción laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias. Por otra parte Gibson (1985), plantea simplemente que la satisfacción laboral se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados.

Davis y Newstrom (2003) consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, género, años de antigüedad, nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

#### **1.2.2.2 Dimensiones de Satisfacción Laboral**

- **Dimensiones de Satisfacción Laboral, según Herzberg:**

- **Factores Motivacionales**

Para Herzberg, citado por Crespo (2003), llama motivadores a la clase de factores que conducen a la satisfacción en el trabajo. Su análisis indica que estos factores se relacionan directamente con el contenido del propio trabajo. Motivadores son el logro, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad, el avance y el crecimiento personal.

- **Factores Higiénicos**

Para Herzberg, citado por Crespo (2003), los factores higiénicos son los relacionados con la insatisfacción. Su presencia es un grado suficiente para el trabajador pues tiene

efecto preventivo, y evita la insatisfacción de éste. Sin embargo, sea cual sea su combinación, nunca producirán motivación en una persona. Herzberg observó que esta clase de factores se puede asociar al contexto del trabajo. Se incluyen aquí las políticas de la compañía, el estilo de supervisión, las relaciones con el supervisor y los compañeros, las condiciones físicas de trabajo o el salario. Por lo que concluye que solo los factores motivadores producen satisfacción en el trabajo, mientras los de higiene sirven únicamente para prevenir la insatisfacción.

- **Dimensiones de la Satisfacción Laboral, según Locke:**

Locke, intentó identificar y analizar las dimensiones de las que dependía la Satisfacción Laboral, considerando que ésta deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo. Esto lo hizo agrupando cualidades en donde las características del trabajo mismo y las individuales de cada trabajador condicionaran la respuesta de ésta hacia distintos aspectos de trabajo. Dichas características las clasificó como sigue:

- **Satisfacción con el trabajo**

Aquí se integra la atracción intrínseca al trabajo, como las posibilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, aprendizaje, etc.

- **Satisfacción con el salario**

Se debe considerar la forma en cómo el dinero es distribuido (equidad). La teoría en estudio (Discrepancia; Locke 1976) hace mención a que la satisfacción con las remuneraciones depende de la diferencia entre el valor asignado al trabajo y el pago recibido, mientras que la teoría de la equidad los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.

- **Satisfacción con las promociones**

Incluye oportunidades de formación o bases de apoyo para una posterior promoción.



- **Satisfacción con el reconocimiento**

Incluye las aprobaciones, elogios, y cuan loable resulta un trabajo ejecutado, así como también las críticas respecto al mismo. Según investigaciones de Locke (1976), este punto es uno de los elementos o factores más mencionados como causa de satisfacción e insatisfacción.

- **Satisfacción con los beneficios**

Incluye beneficios tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas, etc.

- **Satisfacción con las condiciones de trabajo**

Aspectos de las condiciones laborales importantes y necesarias para el individuo; flexibilidad de horario, de descansos, ambientes laborales óptimos.

- **Satisfacción con la supervisión**

Incluye las capacidades técnicas y administrativas así como cualidades a nivel interpersonal.

- **Satisfacción con los colegas de trabajo**

Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.

- **Satisfacción con la compañía y la dirección**

Se destaca en este ítem las políticas de beneficios y salarios. La empresa determina en el trabajo el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, la cantidad de aumento y las condiciones de trabajo. De hecho, la organización posee mayor control sobre estos factores que el supervisor inmediato del empleado, por lo que dependerá de la empresa el modificar algunos aspectos en beneficio del trabajador.

- **Dimensiones de la Satisfacción Laboral, según Robbins (1988):**

- 1. Reto del trabajo**

- **Satisfacción con el trabajo en sí**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”:

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

Robbins (1998) agrupa estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Sostiene que los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo

puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

### **1. Sistema de recompensas justas**

Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. Robbins (2004) piensa que en la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

#### **- Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de personal a través de esta actividad vital, garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

#### **- Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

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

importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

## **2. Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Asimismo, se interesan en que éste les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que se considere que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

## **3. Colegas que brinden apoyo**

### **- Satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar, sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o

frustrantes opinan House y Mitchell (1974). En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo, cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha, según Maslow (1991). También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

#### **4. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo**

En este aspecto la relación que existe entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándose en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

- **Dimensiones de la Satisfacción Laboral, Davis y Newstrom**

Según los autores, las personas intentan desarrollar y conservar una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico al cual le designan “adaptación al trabajo”. De acuerdo a esta teoría los autores precisan que:

- Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales y, las competencias y capacidades necesarias para el

desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales.

- La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las competencias requeridas.
- Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son medidas por la satisfacción en el trabajo.
- Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades aumentadas son mediadas por los resultados satisfactorios.
- Los niveles inadecuados de satisfacción o de resultados satisfactorios pueden contribuir a la salida del individuo de la organización (despido o abandono de la organización).

Por último, los autores consideran que la satisfacción en el trabajo resulta de una discrepancia, a nivel individual, entre las necesidades y los valores que la persona procura a través del desempeño de la función y, lo que efectivamente acontece a éste nivel.

### **1.2.2.3 Modelos Teóricos de Satisfacción Laboral**

#### **1. Teoría de los dos Factores de Herzberg (1969)**

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo

del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo, que se presentan a continuación:

### **1.1 Factores Higiénicos**

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. A continuación se detallan estos factores:

- Sueldo y beneficios: Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.
- Política de la empresa y su organización: Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
- Relaciones con los compañeros de trabajo: El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
- Ambiente físico: El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.
- Supervisión: Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.
- Status: El “status” que llevas dentro de la organización de la empresa.
- Seguridad laboral: Como colaborador siempre buscamos en un trabajo tener un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.
- Crecimiento, madurez y consolidación: Esto se refiere a tu desarrollo en la empresa, te promueven y subes de puesto, que tanto aportas a la empresa y como

ha sido tu desempeño, esto no lo puede controlar el trabajador por ende es un factor de insatisfacción, por el contrario la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera.

## **1.2 Factores de motivación**

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. A continuación se detallan estos factores:

- Logros y reconocimiento: Se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador.
- Independencia laboral y responsabilidad: Radica en el ámbito laboral, en el trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador.

## **2. Teoría de la Fijación de Metas – Locke (1969)**

Menciona que el desempeño de los trabajadores “es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro, y cuando los trabajadores participan en esta fijación de metas, entonces, van a producir un buen desempeño laboral recibiendo recompensas, llegando a una satisfacción personal. Las metas orientan de forma eficaz a los trabajadores, donde se llega a satisfacer las necesidades de logro y las necesidades de estima con el fin de obtener una “autorrealización” (crecimiento personal) en cada empleado dentro de la organización. La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas. De acuerdo a lo mencionado, las personas con una



actitud de cumplir metas, podrán establecer un nivel de satisfacción alto puesto que sus demandas personales y organizacionales van a ser cumplidas. Así mismo, influye en el grado de dificultad que éstas puedan tener, por ello, mientras más se eleva la calidad de meta (dificultades) mejor productividad y desempeño se verá reflejado. Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad.

#### **1.2.2.4 Medición de Satisfacción Laboral**

La Satisfacción Laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella al colaborador. Por tal motivo, existen varios métodos, en donde la mayoría coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo. Desde el que se conoce como el primer intento de Hoppock en 1935, se emplean diversos soportes:

- Autodescripciones verbales con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.
- Escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta.
- Sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.
- Entrevista; generalmente individual. La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración. La técnica más común es el cuestionario generalmente voluntario y anónimo. Se suele distribuir entre los empleados de la planta o la oficina o enviarlo a su domicilio. La mayor parte de los instrumentos de medición de la Satisfacción Laboral que se utilizan en la

actualidad, interrogan sobre algunas dimensiones que se pueden aislar del siguiente modo:

- El trabajo como tal (contenido, autonomía, interés, posibilidades de éxito).
- Relaciones humanas (estilo de mando; competencia y afabilidad de compañeros, jefes y subordinados).
- Organización del trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Salario y otros tipos de recompensa.
- Reconocimiento por el trabajo realizado.
- Condiciones de trabajo (tanto físicas como psíquicas).

### **1.3 Definiciones Conceptuales**

**1.3.1 Clima Organizacional:** El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización, en donde influyen factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Chiavenato (2007)

**1.3.2 Satisfacción Laboral:** La satisfacción laboral se define como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias. (Robbins, 1999)

**1.3.3 Toma de decisión:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. (Sandoval, 2004)

**1.3.4 Promoción:** Es un cambio dentro de la organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y requiere habilidades avanzadas, incluye un aumento en estatus y sueldo. Por lo regular las diversas facetas de la selección aplican también a la promoción, que puede ser una recompensa por un desempeño sobresaliente o el resultado del deseo de la empresa de utilizar mejor las capacidades y habilidades de un individuo. (Álvarez, 2015)

**1.3.5 Desempeño laboral:** Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. (Stoner, 1996)

**1.3.6 Motivación:** La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado a cubrir alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento vinculado con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, 1999)

## **CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Planteamiento del Problema**

Estamos en un entorno altamente competitivo, en plena era del conocimiento, la tecnología y la diversidad, que hace que tengamos un enfoque integrador con un pensamiento dirigido hacia lo más importante en las empresas, las personas que la componen.

En la última década, nuestras organizaciones asumieron a la globalización como parte ellas, lo cual ha generado una corriente consciencia respecto a sus procesos y a la gestión y de cómo cada uno de ellos hacen que las personas se sientan satisfechas dentro de las instituciones a las que pertenecen.

Sin embargo, en la actualidad aún hay organizaciones que no toman en cuenta el valor de una buena gestión, de un buen clima y ambiente dentro del trabajo, factores tan importantes que determinan si las personas talentosas se quedan o se van, Según el Diario Gestión (2017) “(...) se requiere de una nueva perspectiva y un esfuerzo adicional por parte del gerente y dar a los empleados autonomía y hacer que su trabajo se sienta menos exigente. (...) los gerentes (...) matan la moral del grupo al explotar a la gente, frenar su progreso, buscar culpables, amenazar con despedir gente, no dejar que la gente haga lo que le apasiona y no felicitar cuando la gente lo amerita”.

Bajo esa premisa la presente investigación se orienta a determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción en los trabajadores administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C en el 2017.

Río Bravo S.A.C., es una empresa constructora con más de 10 años de experiencia en el mercado peruano. En el año 2007, como parte de su consolidación empresarial, empieza a incursionar en la gerencia y desarrollo de proyectos inmobiliarios. El crecimiento

sostenido y la experiencia adquirida en este tiempo, les ha permitido generar una serie de cualidades para poder brindar un servicio personalizado y diferente a todos sus clientes. Dentro de los cuales destacan: Banco Azteca, BBVA Banco Continental, Bembo SA, Clinica Internacional SA, Hipermercados Tottus SA, Imagina Grupo Inmobiliario, Lima Golf Club, Mall Aventura Plaza, entre otros.

Río Bravo S.A.C., ofrece servicios de construcción especializada en obras de edificación, infraestructura, remodelaciones, construcciones fast track, con alto nivel de detalle. Los sectores en los que participa son los siguientes: Comercial - Infraestructura e Implementación (Centros Comerciales, tiendas por departamentos, supermercados, restaurantes, estaciones de servicio y oficinas), industrial, edificios de vivienda y fabricación de muebles para tiendas comerciales.

En la actualidad, Río Bravo S.A.C., es una empresa moderna capaz de asumir diversos retos tanto en el ámbito local como nacional, brindando servicios de elevados estándares éticos y de calidad, al mejor precio y en el menor tiempo posible. Sin embargo, según lo observado y en resumen de lo conversado con la persona responsable del área de Recursos Humanos, nos interesa determinar los factores de clima organizacional que mayor relación tienen en la satisfacción laboral, de modo que al ser identificados, puedan ser utilizados en la elaboración de un proceso de mejora de la empresa, pues sabemos que hasta el momento no se ha trabajado políticas de clima organizacional y tampoco se ha elaborado encuestas sobre el mismo. En otros términos, se puede decir que el área de RRHH, solo es visto como un centro operativo de pago de planillas, foco en donde concentra su labor, pero frente a la poca motivación y a la alta rotación del personal, se hace imperante identificar cómo se sienten los trabajadores respecto de lo que la empresa y sus líderes les brindan, por lo que con esta investigación se pretende

dar el primer paso respecto a la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores en la constructora Río Bravo S.A.C.

Frente a lo anteriormente expuesto surge la siguiente pregunta general y algunas específicas a resolver:

## **2.2 Formulación del Problema**

### **Problema General**

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017?

- **Problema Especifico 1:**

¿De qué forma se relaciona la autonomía individual y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017?

- **Problema Especifico 2:**

¿Cómo se relaciona el grado de estructura del puesto y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017?

- **Problema Especifico 3:**

¿De qué manera el tipo de recompensa y se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017?

- **Problema Especifico 4:**

¿Existe relación entre la consideración, agradecimiento y apoyo y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017?

## **2.3 Formulación de la Hipótesis de Investigación**

### **Hipótesis General:**

Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

- **Hipótesis Específica 1:**

A mayor autonomía individual existe una mayor satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

- **Hipótesis Específica 2:**

Existe una relación directa entre el grado de estructura del puesto y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

- **Hipótesis Específica 3:**

El tipo de recompensa se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

- **Hipótesis Específica 4:**

Existe una relación directa positiva entre la consideración, agradecimiento y apoyo y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

## **2.4 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

- **Objetivo Especifico 1:**

Analizar la relación entre la autonomía individual y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

- **Objetivo Especifico 2:**

Identificar la relación entre el grado de estructura del puesto y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

- **Objetivo Especifico 3:**

Explicar la relación entre el tipo de recompensa y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

- **Objetivo Especifico 4:**

Explicar la relación entre la consideración, agradecimiento y apoyo y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

## **2.5 Justificación de la Investigación**

Esta investigación tiene su sustento teórico en las fuentes de información académicas confiables con las que se elaboraron las bases teóricas las cuales contienen investigaciones descritas previamente y toman como referencia teórica principal propuesta por Brunet (2011) la cual sostiene que es relevante diagnosticar y analizar el clima organizacional, porque permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que generan actitudes negativas en los trabajadores. Además, permite iniciar y sostener un cambio interviniendo en los elementos específicos de manera que se puede lograr un mayor desarrollo de la organización y prever problemas futuros. Además, esta información sólida puede servir de base a otros investigadores que se interesen en trabajar este tema.

La justificación práctica se da porque al determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción, se contribuirá con recomendaciones que al ser aplicadas, permitirá solucionar los problemas de rotación y de insatisfacción de los colaboradores de la empresa en mención.

Por otro lado, mediante la percepción del clima, los trabajadores interpretan la realidad organizacional que los rodea, lo cual condiciona su comportamiento y puede afectar su satisfacción en el trabajo, rendimientos y aprendizaje, considerando que constituyen el activo más importante de la empresa.



## **2.6 Limitaciones del estudio**

En la búsqueda de la información para la presente investigación, encontramos una amplia fuente de información bibliográfica proveniente de fuentes internacionales. Sin embargo, tuvimos inconvenientes en encontrar fuentes bajo el contexto de nuestro país, Perú. Asimismo, existe una carencia de investigaciones que abarquen el tema de clima organizacional y satisfacción laboral en el rubro de la construcción. Luego de ello, la presente investigación no tiene mayores limitaciones que afecten la calidad de los resultados.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

### **3.1 Nivel de Investigación**

La presente investigación es correlacional, con un enfoque cuantitativo, se propone describir y relacionar las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, en una empresa del rubro de construcción. Se considera descriptivo porque especificamos las propiedades y características importantes de nuestras variables en mención.

Según Sánchez y Reyes (2006) en su libro de Metodología y Diseños en la Investigación Científica, explica claramente que la investigación descriptiva correlacional es la que se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados. Cuando se trata de una muestra de sujetos, el investigador observa la presencia o ausencia de las variables que desea relacionar y luego las relaciona por medio de la técnica estadística de análisis de correlación. (p.104).

#### **3.1.1 Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, la base de nuestra investigación es de tipo no experimental, ya que se analizarán las variables en mención, en su contexto natural sin presentar ninguna manipulación de las mismas (Sánchez y Reyes, 2006). A su vez, es de corte transversal, puesto que se usará un instrumento de medición que recogerá información en un determinado periodo de tiempo.

### **3.2 Población / muestra**

La población está conformada por todos los trabajadores administrativos de la empresa Constructora, cuya muestra estará compuesta por la totalidad de los trabajadores administrativos, los mismos que constituyen 40 trabajadores.

#### **3.2.1 Técnica de muestreo**

El muestreo es no probabilístico intencional, ya que se decidió incluir en la muestra a todos los trabajadores administrativos de la constructora Río Bravo S.A.C.

Según Fernández y Baptista (2014) en su libro de Metodología de la Investigación, explica claramente que, en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b). Es decir, el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (p. 176).

#### **3.2.2 Criterios de inclusión de la Población objetivo**

Los criterios de inclusión son todos los trabajadores administrativos, el género, área a la que pertenece, rango de edad y rango de antigüedad en la empresa.

### **3.3 Sistema de Operacionalización de Variables**

#### **3.3.1 Matriz de Operacionalización de Variables**

Tabla N° 1: Matriz de Operacionalización de Clima organizacional

DIMENSIONES	INDICADORES		ITEMS	NIVELES O RANGOS
<b>AUTONOMÍA INDIVIDUAL</b>	<b>Toma de decisiones</b>	1	Poseo bastante libertad para actuar y desempeñar eficientemente mis responsabilidades	<b>(1)</b>  <b>Nunca</b>
		2	Me siento animado para tomar mis propias decisiones	
	<b>Iniciativa y solución de problemas</b>	3	Valoran positivamente el hacer las cosas de modo diferente	
	<b>Responsabilidad</b>	4	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas	
		5	Conozco las exigencias de mi trabajo	
<b>GRADO DE ESTRUCTURA</b>	<b>Liderazgo</b>	6	Mi jefe confía en mi buen trabajo sin tener que supervisarlos de forma continua	
		7	Mi jefe recibe de manera positiva las sugerencias que le doy	
		8	Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles	
		9	La conducta de mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace	
	<b>Comunicación</b>	10	Hay una comunicación directa y fluida entre las diferentes áreas de la organización	
		11	Mi jefe tiene una actitud abierta para escuchar mis opiniones	
		12	Me mantienen informado de las novedades y acciones relacionadas a la organización	
		13	Me proporcionan información suficiente para realizar eficientemente mi trabajo	

	<b>Adecuación a las condiciones de trabajo</b>	14	Considero que tengo el tiempo suficiente para realizar mi trabajo habitual.	<b>(2)</b>  <b>Casi Nunca</b>
		15	Cuento con los recursos (materiales y equipos) necesarios para realizar mi trabajo en óptimas condiciones	
		16	Considero que la infraestructura de la organización es apropiada	
		17	La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es justa	
		18	Considero que las políticas y procedimientos contribuyen para el logro eficiente de mis responsabilidades	
		19	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo	
<b>TIPO DE RECOMPENSA</b>	<b>Equidad en la remuneración</b>	20	Considero que mi remuneración está al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado	<b>(3)</b>  <b>A veces</b>
		21	Mi remuneración comparada con los que otros ganan y hacen en la organización está de acorde con las responsabilidades de mi cargo	
		22	Creo que con mi capacidad podría ganar más en otra organización	
		23	Considero que recibo una justa remuneración por las labores desempeñadas	
	<b>Formación y Desarrollo</b>	24	Siento que a la organización se preocupa por capacitarme constantemente	<b>(4)</b>  <b>Casi siempre</b>
		25	Considero que la organización me ofrece interesantes posibilidades para poder desarrollarme profesionalmente	

		26	Considero que mis compañeros logran mejores puestos de manera justa y transparente	<b>(5)</b>  <b>Siempre</b>
<b>CONSIDERACIÓN, AGRADECIMIENTO Y APOYO</b>	<b>Reciprocidad</b>	27	Me preocupa que mis acciones puedan dañar la imagen de la organización	
		28	La organización valora y se preocupa realmente por mi bienestar	
	<b>Reconocimiento</b>	29	Mi jefe me respalda frente a sus superiores	
		30	Mi jefe reconoce y valora mi trabajo	
	<b>Sentido de equipo</b>	31	Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades	
		32	Cuando veo lo que logramos en equipo, me siento orgulloso	

Tabla N° 2: Matriz de Operacionalización de Satisfacción Laboral

DIMENSIONES	INDICADORES		ITEMS	NIVELES O RANGOS
<b>FACTORES MOTIVADORES</b>	<b>Logros</b>	1	Mi desempeño en el trabajo contribuye al éxito de la organización	<b>(1)</b>  <b>Nunca</b>
		2	Me siento realizado con el trabajo que realizo	
		3	Soluciono problemas y soy útil en mi área	
	<b>Reconocimiento</b>	4	Estoy motivado por el reconocimiento que recibo.	<b>(2)</b>  <b>Casi Nunca</b>
		5	Me satisface cumplir con el trabajo asignado	
	<b>Trabajo mismo</b>	6	Me preocupa estar debidamente capacitado para mi trabajo.	
		7	Siento que mi trabajo es rutinario.	
	<b>Responsabilidad</b>	8	Tengo voluntad para realizar el trabajo con poca supervisión.	<b>(3)</b>

		9	Tengo responsabilidad con lo que se me asigna en el trabajo.	<b>A veces</b>
	<b>Avance y crecimiento</b>	10	Mis capacidades hacen que asuma cargos de mayor jerarquía.	
		11	El trabajo estimula mi desarrollo profesional.	
<b>FACTORES HIGIÉNICOS</b>	<b>Relaciones Interpersonales</b>	12	Los jefes o supervisores mantienen buenas relaciones con el personal.	<b>(4)</b>
		13	Existen buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo.	
		14	La relación entre mis compañeros es cordial.	
		15	Estoy satisfecho con las relaciones interpersonales que existen entre los miembros del grupo.	
		16	Es importante mantener buenas relaciones con compañeros de trabajo.	<b>(5)</b>
	<b>Seguridad</b>	17	El ambiente de trabajo me ofrece seguridad.	

### 3.3.2 Técnica de recolección de datos

Para medir las variables, se utilizó un instrumento desarrollado exclusivamente para la presente investigación. Dicho instrumento, fue elaborado mediante una matriz de operacionalización para cada variable. Según el análisis de las dimensiones de las mismas, se unificó los ítems dando como resultado un único cuestionario que mide ambas variables. Dicho cuestionario, estuvo dirigido a los trabajadores administrativos de la Constructora en mención.

Se analizó la fiabilidad y validez del instrumento empleado utilizando las técnicas de consistencia interna de Alfa de Cronbach y de validez del instrumento se recurrió a la validez de jueces expertos en el tema, quienes cuentan con el grado académico de Doctorado en la especialidad de Recursos Humanos.

En cuanto a la fiabilidad, el análisis Alfa de Cronbach de los ítems de las escalas de Clima organizacional demostró que ambas son muy fiables y consistentes internamente. Para el caso de la subescala de Clima Organizacional, el valor Alfa fue alto (0.908), y el análisis individual de los ítems demuestra alta homogeneidad y que todos los ítems contribuyen significativamente con la fiabilidad de la subescala.

En cuanto a la fiabilidad, el análisis Alfa de Cronbach de los ítems de la escala de satisfacción laboral demostró que es muy fiable y consistente internamente. El valor Alfa fue alto (0.976), y el análisis individual de los ítems demuestra alta homogeneidad y que todos los ítems contribuyen significativamente con la fiabilidad de la subescala.

### **3.3.3 Técnica de procesamiento y análisis de la información**

Obtenida toda la información, los datos fueron tabulados en una matriz empleando la aplicación Excel 2013, luego se analizaran utilizando el Paquete Estadístico para Ciencia Sociales, en inglés Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 22. Asimismo, para el análisis de correlación múltiple se utilizó el SPAD Versión 4.5. Ambas aplicaciones serán instaladas en una computadora de uso personal con las siguientes características: Procesador Intel Core 2 Duo, Memoria Ram de 3 GB y Disco duro de 80 GB.



## **CAPÍTULO IV. DESARROLLO**

### **4.1 Aplicación**

El instrumento utilizado para la investigación contaba con una distribución de 32 preguntas relacionadas al Clima Organizacional y 17 preguntas relacionadas a la Satisfacción Laboral. Por tal motivo, se efectuó un indicador de ajuste mediante un promedio para cada individuo observado, con el fin de eliminar el sesgo generado por la cantidad de preguntas para cada variable.

#### **4.1.1 Análisis de correlación**

Se realizó un análisis de correlación para determinar si existe relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Considerando como variable independiente al Clima Organizacional y como variable dependiente la Satisfacción Laboral, debido a que la hipótesis general plantea que existe una relación en la cual el Clima Organizacional influye en la Satisfacción Laboral. En el siguiente cuadro se puede observar de qué manera se da dicha relación:

Tabla N° 3: Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

		CLIMA ORGANIZACIONAL	SATISFACCIÓN LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Pearson Correlation	1	,571**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	10.123	4.452
	Covariance	,260	,114
	N	40	40
SATISFACCIÓN LABORAL	Pearson Correlation	,571**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	4.452	6.011
	Covariance	,114	,154
	N	40	40
<b>**.</b> Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

*Fuente: Datos obtenido de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados presentados en el cuadro anterior, podemos observar que existe una relación directa positiva, debido que la correlación de Pearson (0,571) se acerca al valor 1. Además de ello, se observa un nivel de significación del 0 % (0,00) y como  $p < 0,05$  podemos decir que existe una relación válida y significativa entre el nivel de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral.

#### 4.1.2 Análisis de correlación parcial

Se realizó un análisis de correlación parcial en donde se determinó la relación de las dimensiones del Clima Organizacional (Variable Independiente) con la Satisfacción Laboral (Variable Dependiente), lo cual nos permitió determinar la validación de las hipótesis específicas.

- **Hipótesis Específica 1:** A mayor autonomía individual existe una mayor satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

Tabla N° 4: Correlación entre autonomía individual y la satisfacción laboral

		AUTONOMÍA INDIVIDUAL	SATISFACCIÓN LABORAL
AUTONOMÍA INDIVIDUAL	Pearson Correlation	1	,322*
	Sig. (2-tailed)		,043
	Sum of Squares and Cross-products	12.391	2.779
	Covariance	,318	,071
	N	40	40
SATISFACCIÓN LABORAL	Pearson Correlation	,322*	1
	Sig. (2-tailed)	,043	
	Sum of Squares and Cross-products	2.779	6.011
	Covariance	,071	,154
	N	40	40
<b>*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).</b>			

*Fuente: Datos obtenido de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados presentados en el cuadro anterior, podemos observar que existe una relación mínima, debido que la correlación de Pearson (0,322) se acerca al valor 0. Además de ello, se observa un nivel de significación del 0.043 y como  $p < 0,05$  podemos decir que existe una relación válida poco significativa entre la autonomía individual y el nivel de satisfacción laboral.

- **Hipótesis Específica 2:** Existe una relación directa entre el grado de estructura del puesto y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

Tabla N° 5: Correlación entre grado de estructura y la satisfacción laboral

		GRADO DE ESTRUCTURA	SATISFACCIÓN LABORAL
GRADO DE ESTRUCTURA	Pearson Correlation	1	,549**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	12.093	4.677
	Covariance	,310	,120
	N	40	40
SATISFACCIÓN LABORAL	Pearson Correlation	,549**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	4.677	6.011
	Covariance	,120	,154
	N	40	40

**\*\*.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Fuente: Datos obtenido de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados presentados en el cuadro anterior, podemos observar que existe una relación directa positiva, debido que la correlación de Pearson (0,549) se acerca al valor 1. Además de ello, se observa un nivel de significación del 0.00 y como  $p < 0,05$  podemos decir que existe una relación válida y con un alto nivel de significancia entre el grado de estructura del puesto y el nivel de satisfacción laboral.

- **Hipótesis Específica 3:** El tipo de recompensa se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

Tabla N° 6: Correlación entre tipo de recompensa y la satisfacción laboral

		TIPO DE RECOMPENSA	SATISFACCIÓN LABORAL
TIPO DE RECOMPENSA	Pearson Correlation	1	<b>,338*</b>
	Sig. (2-tailed)		<b>0,033</b>
	Sum of Squares and Cross-products	18	3
	Covariance	0,454	0,09
	N	40	40
SATISFACCIÓN LABORAL	Pearson Correlation	,338*	1
	Sig. (2-tailed)	0,033	
	Sum of Squares and Cross-products	3	6
	Covariance	0,09	0,154
	N	40	40
<b>*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).</b>			

*Fuente: Datos obtenido de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia*

De acuerdo a los resultados presentados en el cuadro anterior, podemos observar que existe una relación débil, debido que la correlación de Pearson (0,338) se acerca al valor 0. Además de ello, se observa un nivel de significación del 0.033 y como  $p < 0,05$  podemos decir que existe una relación válida poco significativa entre el tipo de recompensa y el nivel de satisfacción laboral.

- **Hipótesis Específica 4:** Existe una relación directa positiva entre la consideración, agradecimiento y apoyo y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

Tabla N° 7: Correlación entre consideración, recompensa, apoyo y la satisfacción laboral

		CONSIDERACIÓN, RECOMPENSA, APOYO	SATISFACCIÓN LABORAL
<b>CONSIDERACIÓN, RECOMPENSA, APOYO</b>	Pearson Correlation	1	<b>,661**</b>
	Sig. (2-tailed)		<b>0</b>
	Sum of Squares and Cross-products	16	7
	Covariance	0,415	0,167
	N	40	40
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Pearson Correlation	<b>,661**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	0	
	Sum of Squares and Cross-products	7	6
	Covariance	0,167	0,154
	N	40	40
<b>** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</b>			

*Fuente: Datos obtenido de la encuesta aplicada, SPSS versión 22. Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados presentados en el cuadro anterior, podemos observar que existe una mayor relación directa positiva, debido que la correlación de Pearson (0,661) se acerca al valor 1. Además de ello, se observa un nivel de significación del 0.00 y como  $p < 0,05$  podemos decir que existe una relación válida y con un alto nivel de significancia entre consideración, agradecimiento y apoyo y el nivel de satisfacción laboral.

#### 4.1.3 Análisis de regresión

Se realizó un análisis de regresión para validar si las variables presentan una función lineal entre sí y se encontró como resultado lo siguiente:

Figura N° 1: Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

<b>Satisfacción Laboral: f (Clima Organizacional)</b>
<b>S.L.: 2.59 + 0.44 (Cl.O)</b>

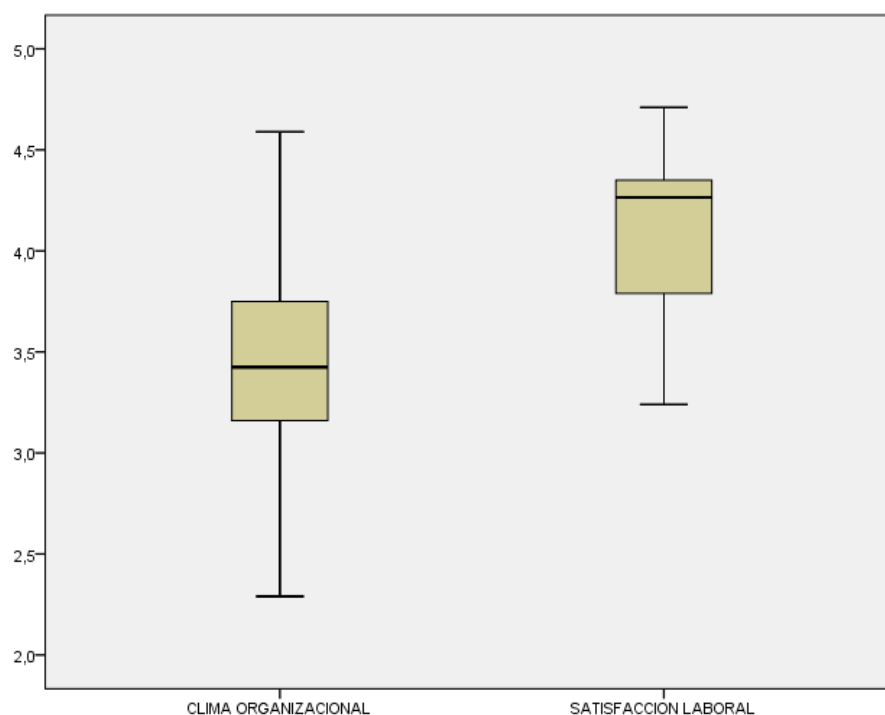
*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada*

En base a la ecuación y figura presentada, se puede determinar que existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Asimismo, de acuerdo con la escala de Likert, se puede afirmar que existe un punto en donde ambas variables se aproximan entre sí.

#### 4.1.4 Análisis Exploratorio

Se realizó un análisis exploratorio para validar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, en donde se pudo observar que el Clima Organizacional tiene menor valoración respecto a la Satisfacción Laboral. Asimismo, se observa que no existe dispersión en las respuestas brindadas por los individuos observados.

Figura N° 2: Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral



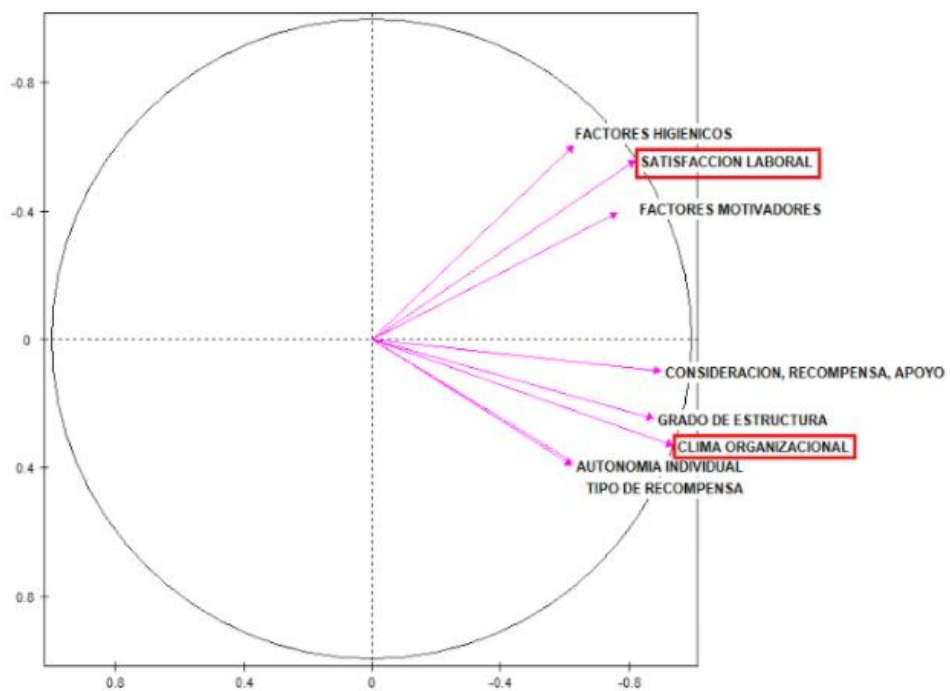
*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada*

#### 4.1.5 Análisis de factorial multivariado

Se realizó un análisis factorial multivariado, utilizando las cuatro dimensiones de Clima Organizacional y las dos dimensiones de Satisfacción Laboral. Se observa que según las hipótesis específicas mantiene el siguiente orden de acorde a un mayor grado de correlación:

- a. Consideración, agradecimiento y apoyo
- b. Grado de estructura
- c. Autonomía individual
- d. Tipo de recompensa

Figura N° 3: Análisis factorial múltiple de los factores de clima organizacional y satisfacción laboral



*Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada*

De acuerdo con la figura anterior, se afirma que cuando se presenta un mayor ángulo existe una menor relación. Sin embargo, cuando el ángulo es más próximo significa que existe una mayor relación.



## **CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se presenta la interpretación de los resultados de la recolección de datos y con ello se da la culminación del proceso de investigación. Así como también, permitirá identificar acciones de mejora.

Los resultados del instrumento aplicado, que se encuentran en el Anexo No. 2, nos confirma la relación positiva que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esto se debe, a que el clima influye en el comportamiento de un individuo, determinando el grado de bienestar que este experimenta. Es decir, mientras que exista una mejora en las dimensiones de clima organizacional relevantes en la organización (grado de estructura y consideración, agradecimiento y apoyo), la satisfacción del individuo incrementará.

A continuación, realizaremos el análisis de las relaciones presentes entre las variables y sus dimensiones:

Los resultados rechazan la afirmación de que a mayor autonomía individual existe una mayor satisfacción laboral. Sin embargo, se pudo determinar que existe una relación entre ambos conceptos, pero que la autonomía individual no tiene mayor influencia en la satisfacción del colaborador. Esto se debe a que, para los trabajadores de la constructora Río Bravo S.A.C. no genera mayor impacto que se les otorgue alcanzar un alto grado de responsabilidad, toma de decisiones, iniciativa y solución de problemas. Es decir que, de acorde a este rubro, las decisiones que se implementan exigen un mayor análisis para su aprobación de diversas áreas. Asimismo, los perfiles de puesto con los cuenta la empresa no da origen a una valoración de hacer las cosas de manera diferente, ya que todo se rigen a normas, políticas y procedimientos internos. Sin

embargo, esto no quiere decir que los trabajadores no se hagan responsables del cumplimiento de las exigencias de su trabajo.

Asimismo, se determinó que existe una relación directa entre el grado de estructura del puesto y la satisfacción laboral, debido que para los trabajadores de la Constructora es importante que sus superiores brinden retroalimentación, muestren coherencia entre sus palabras y sus actos. A su vez, establezcan adecuados métodos de trabajo y que estos sean comunicados de manera efectiva, con la finalidad de que se adecuen a las condiciones de trabajo (políticas, procedimientos, infraestructura, recursos, etc.).

Además, se pudo determinar que existe una baja relación entre el tipo de recompensa y la satisfacción laboral, la cual quiere decir que para los trabajadores de la Constructora no es tan relevante los aspectos monetarios ni las posibilidades de promoción para lograr el aumento de su satisfacción. De acorde al rubro de la empresa, se identifica que la Constructora no brinda una amplia línea de carrera, debido a que el trabajo es asignado por proyectos. A su vez, los trabajadores valoran más otros aspectos, tales como el salario emocional y el sentido de pertenencia a la organización.

Así como también, los resultados obtenidos nos demostraron que existe una relación directa y positiva entre la dimensión de consideración, agradecimiento y apoyo del clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores. Es decir, valoran el estima, reconocimiento y apoyo que reciben por parte de sus superiores, lo cual incrementa la satisfacción de los trabajadores, confirmando nuestra hipótesis. A su vez, dado el rubro al que pertenece la empresa, los trabajadores asignan una alta valoración al sentido de equipo, ya que les genera mayor orgullo el lograr con éxito los proyectos que manejan.

Por último, de acorde al Anexo No 03, se evaluó la relación existente entre las dimensiones de la satisfacción laboral y el clima organizacional, lo cual nos dio como

resultado que los factores motivacionales mantienen una relación directa positiva con el clima organizacional. Esto se debe, a que para los trabajadores los aspectos correspondientes al logro, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad, el avance y el crecimiento personal aumentan cuando se tiene un mejor clima. Por otro lado, se determinó que existe una relación menor entre los factores higiénicos y el clima organizacional. Es decir que, para los trabajadores de la constructora Río Bravo S.A.C., la presencia de estos factores tales como, las políticas de la compañía, el estilo de supervisión, las relaciones con el supervisor y los compañeros, las condiciones físicas de trabajo o el salario no tienen mayor influencia y no determinan un buen clima organizacional.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. El objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción en los trabajadores administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C en el 2017. Luego de someter al coeficiente de Pearson, ambas variables, se evidenció una correlación de 0,571. Esto significa que existe una relación positiva moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa en mención. Por tal motivo, se considera confirmada la hipótesis general. Se puede afirmar, que al identificar los factores de clima más relevantes en la organización genera mayor satisfacción en los trabajadores. Es decir, al tenerlos identificados y potenciarlos, se logran los objetivos personales y, a su vez, los organizacionales.
2. El primer objetivo específico fue analizar la relación entre la autonomía individual y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C en el 2017. Luego de someter al coeficiente de Pearson, se evidenció una correlación de 0,322; lo cual muestra que existe una relación positiva baja entre ambas. Es decir, existe una relación, pero esta no es muy representativa. De acorde al rubro de la empresa, el perfil de los trabajadores tiende a no exigir un nivel de creatividad elevado. Además, la toma de decisiones suele ser evaluada de manera jerárquica y por distintas áreas. Sin embargo, asumen las responsabilidades de las funciones de su puesto asegurando el cumplimiento de las metas establecidas.
3. El segundo objetivo específico fue identificar la relación entre el grado de estructura del puesto y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos

en la Constructora Río Bravo S.A.C en el 2017. Luego de someter al coeficiente de Pearson, se evidenció una correlación de 0,549; lo cual muestra que existe una relación positiva moderada entre ambas. Es decir, que los trabajadores valoran más el nivel de liderazgo que tengan sus superiores y de coherencia en su accionar. Además, la comunicación efectiva a todo nivel cumple un rol importante para el desempeño laboral. Asimismo, es relevante para los trabajadores contar con condiciones de trabajo adecuadas, tales como, una justa distribución de carga laboral, buena infraestructura, asignación óptima de recursos (materiales y equipos), políticas y procedimientos.

4. El tercer objetivo específico fue explicar la relación entre el tipo de recompensa y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C en el 2017. Luego de someter al coeficiente de Pearson, se evidenció una correlación de 0,338; lo cual muestra que existe una relación positiva baja entre ambas. Sin embargo, dicha relación no es tan relevante. Esto se debe a que los trabajadores valoran más el salario emocional que la contribución económica. A su vez, toma un papel importante el rubro al que pertenece la empresa ya que no permite establecer una amplia línea de carrera para sus trabajadores.
5. El cuarto objetivo específico fue explicar la relación entre la consideración, agradecimiento y apoyo y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C en el 2017. Luego de someter al coeficiente de Pearson, se evidenció una correlación de 0,661; lo cual muestra que existe una relación positiva alta entre ambas. Esto se debe, que para los trabajadores es importante que la empresa vele por su bienestar integral; así como también, se valore su trabajo y sus logros como equipo. A su vez, el

sentirse valorados genera un mayor nivel de conciencia organizacional, logrando así que los trabajadores se preocupen por sus actos para evitar dañar la imagen de la empresa.

### **Recomendaciones**

1. Considerando que existe una relación positiva moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se recomienda a los directivos de la Constructora planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que contribuyan con las estrategias para fortalecer la reciprocidad, reconocimiento, sentido de equipo, liderazgo, comunicación y adecuación a las condiciones de trabajo.
2. Considerando que existe una relación positiva baja entre la autonomía individual con la satisfacción laboral. Se recomienda a los directivos de la Constructora que empoderen a sus equipos de trabajo, brindándoles la confianza a través de la gestión de diferentes proyectos de alta responsabilidad, innovación y que impacten en los objetivos organizacionales.
3. Considerando que existe una relación positiva moderada entre el grado de estructura con la satisfacción laboral. Se recomienda a los directivos de la Constructora que refuercen constantemente la retroalimentación con sus equipos de trabajo, así como, que establezcan planes de mejora de desempeño y realicen seguimiento al cumplimiento de sus objetivos. Además, es importante reforzar la implementación de canales de comunicación efectiva que brinden información transparente, asegurándose que lleguen a todos los niveles de la organización. Asimismo, es recomendable brindar todos los recursos necesarios en el tiempo oportuno para el desarrollo de sus actividades, realizar reuniones de equipos que

les permita conocer las tareas específicas del puesto de trabajo y validar que cada trabajador tenga sus funciones y objetivos claros.

4. Considerando que existe una relación positiva baja entre el tipo de recompensa con la satisfacción laboral. Se recomienda a los directivos de la Constructora que realicen un análisis de estructura salarial, asegurándose que sus trabajadores tengan una remuneración justa, de acorde a sus funciones y al mercado. Además, desarrollar programas flexibles que les permita contribuir con el salario emocional con la finalidad de fidelizar al talento. Es recomendable, que se desarrolle un diagnóstico de necesidades de capacitación al cual debe ser asignado un presupuesto anual, con la finalidad de que a mediano plazo se ejecuten programas de desarrollo para sus trabajadores.
5. Finalmente, considerando que existe una relación positiva moderada entre la consideración, agradecimiento y apoyo con la satisfacción laboral. Se recomienda a los directivos de la Constructora fortalecer la sinergia de sus equipos a través del diseño y ejecución de proyectos retadores, actividades de integración y programas de reconocimiento, creando así las condiciones para optimizar y lograr un buen desempeño laboral. A su vez, es recomendable que se implementen campañas y/o programas de salud integral, tales como, apoyo psicológico, talleres de nutrición, gimnasia laboral, entre otras actividades que impulsen una vida saludable y promuevan el equilibrio entre la vida personal y laboral.

## Referencias bibliográficas

- Abrajan Castro, M G; Contreras Padilla, J M; Montoya Ramírez, S; (2009). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14() 105-118. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108> [Consulta: 07 de Octubre de 2017].
- Acosta U., B., & Venegas G., C. (2014). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163-172. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744> [Consulta: 07 de Octubre de 2017].
- Aguilar Morales, Norma, Magaña Medina, Deneb E. & Surdez Pérez, Edith (2010). *Importancia de la Satisfacción Laboral*. Recuperado de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia\\_de\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_investigacion\\_ocubre\\_2010x.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf) [Consulta: 06 de Octubre de 2017]
- Alva Fructoso, J., Domínguez Díaz, L., & Domínguez Díaz, L. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2013*. In *Crescendo*, 6(1), 90-102. Recuperado de doi:[http://dx.doi.org/10.21895/in\\_cres.v6i1.818](http://dx.doi.org/10.21895/in_cres.v6i1.818) [Consulta: 07 de Octubre de 2017].
- Alva Zapata, J. L., & Juarez Morales, J. A. (2014). *Satisfacción Laboral y el Nivel de Productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo*. (Tesis de Licenciatura, Facultad De Ciencias Económicas, Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú) Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/alva\\_jose\\_satisfacci%c3%93n\\_laboral\\_agropecuaria .pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/alva_jose_satisfacci%c3%93n_laboral_agropecuaria.pdf) [Consulta: 08 de Octubre de 2017].
- Amador, C. (09 de Junio del 2013) *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/> [Consulta: 25 de Octubre de 2017]



- Arias Gallegos, Walter L., & Arias Cáceres, Gabriela. (2014). *Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado*. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010> [Consulta: 06 de octubre de 2017]
- Bobbio, L., & Ramos, W. (2010). *Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima-Perú*. *Revista Peruana de Epidemiología*, 14() 133-138. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203119666007> [Consulta: 07 de Octubre de 2017].
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Industria Editorial
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias*. Trillas: México.
- Cantonnet, Ma L, Iradi, J, Larrea, A, & Aldasoro, J.C. (2011). *Análisis de la satisfacción laboral de los arquitectos técnicos en el sector de la construcción de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. *Revista de la construcción*, 10(2), 16-25. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-915X2011000200003> [Consulta: 07 de Octubre de 2017].
- Casana, M (2015) *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una Empresa Azucarera de Chiquitoy* (Tesis de Licenciatura, Escuela Académico Profesional de Psicología, Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú) Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/RE\\_PSICOLOGIA\\_CLIMA.ORGANIZACIONAL.SATISFACCI%C3%93N.LABORAL.TRABAJADORES.EMP.AZUCARERA\\_TESIS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/RE_PSICOLOGIA_CLIMA.ORGANIZACIONAL.SATISFACCI%C3%93N.LABORAL.TRABAJADORES.EMP.AZUCARERA_TESIS.pdf) [Consulta: 21 de Octubre de 2017]
- Castillo, N. F. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. (Tesis de Licenciatura, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Pontificia Universidad Católica del Perú) Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/cas>

tillo\_davila\_natalia\_clima\_motivacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y  
[Consulta: 06 de Octubre de 2017].

Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) *El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas México*. Recuperado en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm> [Consulta: 21 de Octubre de 2017]

Duran Silva, C. & Zenteno Hidalgo, A. (2016) *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral*. (Tesis para optar por el grado de Magíster, Facultad de Ingeniería. Concepción, Argentina). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n59/v26n59a10.pdf> [Consulta: 23 de setiembre de 2017]

Gamero Maldonado, Harold Yusit. (2013). *La Satisfacción Laboral como Dimensión de la Felicidad*. Ciencia & trabajo, 15(47), 94-102. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000200010> [Consulta: 07 de Octubre de 2017].

Gestión.pe (11 de febrero de 2015) *¿Qué hacer cuando se usa lenguaje ofensivo en el centro de trabajo?*. Recuperado de (<http://gestion.pe/empleo-management/que-hacer-cuando-se-usa-lenguaje-ofensivo-centro-trabajo-2123168>) [Consulta: 23 de setiembre de 2017]

Hernández, R., Fernández, C, & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: mcgraw-hill / interamericana editores, s.a. de c.v.

Hernández, S. R. (2011). *Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de CONQuito*. (Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Psicológicas, Universidad Central del Ecuador) Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1477/1/T-UCE-0007-31.pdf> [Consulta: 06 de Octubre de 2017].

Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. AD-minister, (26), 5-15. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.26.1> [Consulta: 07 de Octubre de 2017].

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España (1988) *NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnic>

- as/NTP/Ficheros/201a300/ntp\_212.pdf [Consulta: 26 de Octubre de 2017]
- Navarro, E., Llinares, C., & Montañana, A. (2010). *Satisfaction Factors at Work Recalled by Construction Professionals in the Valencian Community (Spain)*. *Revista de la construcción*, 9(1), 4-16. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-915X2010000100002> [Consulta: 06 de octubre de 2017]
- Pérez, N.O., & Rivera, P.L. (2015) *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013*. (Tesis para optar por el grado de Magíster, Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos, Perú) Recuperado de [http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor\\_Tesis\\_Maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Consulta: 07 de Octubre de 2017].
- Portales, C. & Araiza, Z. & Velarde, E. (2015) *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. Recuperado de [http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/15\\_PF601\\_Satisfacci\\_\\_n\\_Laboral\\_y\\_Rotaci\\_\\_n\\_de\\_Personal.pdf](http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci__n_Laboral_y_Rotaci__n_de_Personal.pdf) [Consulta: 25 de Octubre de 2017]
- Quispe, D. (2013). *Clima Laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público “Juan Velasco Alvarado”*. (Tesis de doctorado, Facultad de Educación, Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú). Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/682/3/quispe\\_d.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/682/3/quispe_d.pdf) [Consulta: 23 de setiembre de 2017]
- Ramos, D. (2012) *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Cundinamarca, Colombia) Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf> [Consulta: 21 de Octubre de 2017]
- Rodríguez M., A A., Paz Retamal, M., Lizana, J. N., & Cornejo, F A; (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena*. *Salud & Sociedad*, 2() 219-234.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>  
[Consulta: 07 de Octubre de 2017].

Reyes, C., & Sánchez, H. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria

Ruiz, C. (2009) *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán* (Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile) Recuperado de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%2C%20Carol%20Marlenne.pdf> [Consulta: 25 de Octubre]

Sánchez Murillo, A. J., Nieto Martínez, H. D., & Anzola Castillo, I. E. (2015). *Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XII() 27-37. Recuperado de <http://5.www.redalyc.org/articulo.oa?id=409643604004> [Consulta: 06 de octubre de 2017]

Vargas, L. M. R. (2015). *Influencia de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional en la I.E. “Sara Antonieta Bullón” – Lambayeque* (Tesis de Licenciatura, Escuela de Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú). Recuperado de [http://54.165.197.99/bitstream/usat/92/1/TL\\_Vargas\\_PardoLuzMariadelRosario.pdf](http://54.165.197.99/bitstream/usat/92/1/TL_Vargas_PardoLuzMariadelRosario.pdf) [Consulta: 06 de Octubre de 2017].

## ANEXOS

### Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Matriz de consistência							
<b>Título:</b>							
<b>Autor:</b> Bach							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<b>Problema General:</b> ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en una empresa constructora en el 2017?	<b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores administrativos en una empresa constructora en	<b>Hipótesis general:</b> Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores administrativos en una empresa constructora en el 2017	<b>Variable 1:</b> Clima organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			D1: Autonomía individual  D2: Grado de estructura	I1: Toma de decisiones  I1: Iniciativa  I1: Responsabilidad  I2: Liderazgo	1. Poseo bastante libertad para actuar y desempeñar eficientemente mis responsabilidades  2. Me siento animado para tomar mis propias decisiones  3. Valoran	(5) Siempre  (4) Casi siempre  (3) A veces  (2) Casi	Bajo  Moderado

<p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>1.- ¿De qué forma se relaciona la autonomía individual y la satisfacción Laboral en los trabajadores administrativos en una empresa constructora en el 2017?</p> <p>2.- ¿Cómo se</p>	<p>el 2017</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>1.- Analizar la relación entre la autonomía individual y la satisfacción en los trabajadores administrativos en una empresa constructora en el 2017 .</p> <p>2.- Identificar la</p>	<p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>1.- A mayor autonomía individual y mayor satisfacción en los trabajadores administrativos en una empresa constructora en el 2017</p> <p>2.- Existe una relación directa</p>	<p>D3: Tipo de recompensa</p> <p>D4: Consideración, agradecimiento y apoyo.</p>	<p>I2: Comunicación</p> <p>I2: Adaptación a las condiciones de trabajo</p> <p>I3: Equidad en la remuneración</p> <p>I3: Formación y Desarrollo</p> <p>I4: Reciprocidad</p> <p>I4: Reconocimiento</p> <p>I4: Sentido de equipo</p>	<p>positivamente el hacer las cosas de modo diferente</p> <p>4. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas</p> <p>5. Conozco las exigencias de mi trabajo</p> <p>6. Mi jefe confía en mi buen trabajo sin tener que supervisarlos de forma continua</p> <p>7. Mi jefe recibe de manera positiva las sugerencias que le doy</p> <p>8. Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles</p> <p>9. La conducta de mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y lo</p>	<p>nunca (1)</p> <p>Nunca</p>	<p>Alto</p>
--	--	---	---	---	--	-------------------------------	-------------

<p>relaciona el grado de estructura del puesto y la satisfacción Laboral en los trabajadores administrativos en una empresa constructora en el 2017?</p> <p>3.- ¿De qué manera el tipo de recompensa y se relaciona significativamente con la satisfacción Laboral de los trabajadores</p>	<p>relación entre el grado de estructura del puesto y la satisfacción en los trabajadores administrativos en una empresa constructora en el 2017</p> <p>3.- Explicar la relación entre el tipo de recompensa y la satisfacción de los trabajadores administrativos en una empresa</p>	<p>entre el grado de estructura del puesto y la satisfacción en los trabajadores administrativos en una empresa constructora en el 2017</p> <p>3.- El tipo de recompensa se relaciona significativamente con la satisfacción de los trabajadores administrativos en una empresa</p>			<p>que hace</p> <p>10. Hay una comunicación directa y fluida entre las diferentes áreas de la organización</p> <p>11. Mi jefe tiene una actitud abierta para escuchar mis opiniones</p> <p>12. Me mantienen informado de las novedades y acciones relacionadas a la organización</p> <p>13. Me proporcionan información suficiente para realizar eficientemente mi trabajo</p> <p>14. Considero que tengo el tiempo suficiente para realizar mi trabajo habitual</p>		
--	---	---	--	--	--	--	--

<p>administrativos en una empresa constructora en el 2017?</p> <p>4.- ¿Existe relación entre la consideración, agradecimiento y apoyo y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en una empresa constructora en el 2017?</p>	<p>constructora en el 2017</p> <p>4.- Explicar la relación entre la consideración, agradecimiento y apoyo y la satisfacción de los trabajadores administrativos en una empresa constructora en el 2017</p>	<p>constructora en el 2017</p> <p>4.- Existe una relación directa positiva entre la consideración, agradecimiento y apoyo y la satisfacción de los trabajadores administrativos en una empresa constructora en el 2017</p>			<p>15. Cuento con los recursos (materiales y equipos) necesarios para realizar mi trabajo en óptimas condiciones</p> <p>16. Considero que la infraestructura de la organización es apropiada</p> <p>17. La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es justa</p> <p>18. Considero que las políticas y procedimientos contribuyen para el logro eficiente de mis responsabilidades</p> <p>19. Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo</p> <p>20. Considero que mi remuneración</p>		
---	--	--	--	--	---	--	--



					<p>está al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado</p> <p>21. Mi remuneración comparada con los que otros ganan y hacen en la organización está de acorde con las responsabilidades de mi cargo</p> <p>22. Creo que con mi capacidad podría ganar más en otra organización</p> <p>23. Considero que recibo una justa remuneración por las labores desempeñadas</p> <p>24. Siento que a la organización se preocupa por capacitarme constantemente</p> <p>25. Considero que la organización me ofrece</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--

					<p>interesantes posibilidades para poder desarrollarme profesionalmente</p> <p>26. Considero que mis compañeros logran mejores puestos de manera justa y transparente</p> <p>27. Me preocupa que mis acciones puedan dañar la imagen de la organización</p> <p>28. La organización valora y se preocupa realmente por mi bienestar</p> <p>29. Mi jefe me respalda frente a sus superiores</p> <p>30. Mi jefe reconoce y valora mi trabajo</p>		
--	--	--	--	--	---	--	--

					31. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades		
<b>Variable 2: Satisfacción laboral</b>							
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			D1: Factores Motivadores D2: Factores Higiénicos	I1: Logros I2: Reconocimiento I3: Trabajo mismo I4: Responsabilidad I5: Avance y Crecimiento  I2: Relación	1. Mi desempeño en el trabajo contribuye al éxito de la organización 2. Me siento realizado con el trabajo que realizo 3. Soluciono problemas y soy útil en mi área 4. Estoy motivado por el reconocimiento que recibo. 5. Me satisface	(5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca	Bajo Moderado Alto

				<p>Interpersonales</p> <p>I3: Seguridad</p>	<p>cumplir con el trabajo asignado</p> <p>6. Me preocupa estar debidamente capacitado para mi trabajo.</p> <p>7. Siento que mi trabajo es rutinario.</p> <p>8. Tengo voluntad para realizar el trabajo con poca supervisión.</p> <p>9. Tengo responsabilidad con lo que se me asigna en el trabajo.</p> <p>10. Mis capacidades hacen que asuma cargos de mayor jerarquía.</p> <p>11. El trabajo estimula mi desarrollo profesional.</p> <p>12. Los jefes o supervisores mantienen</p>		
--	--	--	--	---	---	--	--

					<p>buenas relaciones con el personal.</p> <p>13. Existen buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo.</p> <p>14. La relación entre mis compañeros es cordial.</p> <p>15. Estoy satisfecho con las relaciones interpersonales que existen entre los miembros del grupo.</p> <p>16. Es importante mantener buenas relaciones con compañeros de trabajo.</p> <p>17. El ambiente de trabajo me ofrece seguridad.</p>		
<b>Tipo y diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Estadística a utilizar</b>			
		<b>Variable 1:</b>		<b>CORRELACIONAL:</b>			

<p><b>Tipo:</b> El tipo de estudio aplicado. La investigación aplicada está muy relacionada con la investigación pura, pues, en cierta forma, la aplicada depende de sus hallazgos y aportaciones teóricas (Landeau, 2007, pág. 55).</p>	<p><b>Población:</b> La población estuvo conformada por los trabajadores administrativos de la constructora Río Bravo.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> El muestreo es no probabilístico intencional, ya que se decidió</p>	<p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos: Cuestionario</b></p> <p>Autor: Elaboración propia</p> <p>Monitoreo: estadístico inferencial</p> <p>Ámbito de Aplicación: Lima</p> <p>Forma de Administración:</p>	<p>Para medir las variables, se utilizó un instrumento desarrollado exclusivamente para la presente investigación. Dicho instrumento, fue elaborado mediante una matriz de operacionalización para cada variable. Según el análisis de las dimensiones de las mismas, se unifico los ítems dando como resultado un único cuestionario que mide ambas variables. Dicho cuestionario, estuvo dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa constructora.</p> <p>Se analizó la fiabilidad y validez los instrumentos empleados utilizando las técnicas de consistencia interna de Alfa de Cronbach y de validez del instrumento se recurrió a la validez de jueces expertos en el tema, quienes cuentan con el grado académico de Doctorado en la especialidad de Recursos Humanos.</p>
<p><b>Alcance:</b> Es correlacional (Hernández, Fernández, &amp;</p>	<p>incluir en la muestra a todos los trabajadores</p>	<p><b>Variable 2:</b></p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos: Cuestionario</b></p> <p>Autor: Elaboración Propia</p> <p>Año: 2017</p>	<p>En cuanto a la fiabilidad, el análisis Alfa de Cronbach de los ítems de las escalas de Clima organizacional demostró que ambas son muy fiables y consistentes internamente. Para el caso de la subescala de Clima Organizacional, el valor Alfa fue alto (0.908), y el análisis individual de los ítems</p>

<p>Baptista, 2010, pág. 81).</p> <p><b>Diseño:</b> El diseño es No experimental de corte transversal, (Hernández, Fernández, &amp; Baptista, 2007) afirman, que el diseño es transversal, pues son investigaciones que recopilan datos en un momento único.</p> <p><b>Método:</b> La presente investigación es</p>	<p>administrativos de la empresa. (Fernández &amp; Baptista, 2014, pág. 176)</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> La población está conformada por todos los trabajadores administrativos de la empresa constructora Río Bravo, cuya muestra estará compuesta por la totalidad de los trabajadores</p>	<p>Monitoreo: estadístico inferencial</p> <p>Ámbito de Aplicación: Lima</p>	<p>demuestra alta homogeneidad y que todos los ítems contribuyen significativamente con la fiabilidad de la subescala.</p> <p>En cuanto a la fiabilidad, el análisis Alfa de Cronbach de los ítems de la escala de satisfacción laboral demostró que es muy fiable y consistente internamente. El valor Alfa fue alto (0.976), y el análisis individual de los ítems demuestra alta homogeneidad y que todos los ítems contribuyen significativamente con la fiabilidad de la subescala.</p> <p>Asimismo, se aplicó varios procedimientos estadísticos que validen la hipótesis a través de los siguientes análisis: Análisis de correlación, análisis de correlación parcial, análisis de regresión, análisis exploratorio y análisis factorial multivariado, basándonos en el coeficiente de Pearson.</p>
--	--	---	---

<p>correlacional, con un enfoque cuantitativo, se propone describir y relacionar las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, en una empresa del rubro de construcción. Se considera descriptivo porque especificamos las propiedades y características importantes de nuestras variables en mención. (Sánchez &amp; Reyes, 2006)</p>	<p>administrativos, los mismos que constituyen 40 trabajadores.</p>		
--	---	--	--



Anexo N° 02: Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

**Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**

Nos interesa saber su opinión sobre vuestra EMPRESA, por eso lo invitamos a llenar este cuestionario de manera TOTALMENTE ANONIMA. Ninguna persona de la EMPRESA tendrá acceso a este cuestionario. Su participación sincera y responsable es de mucha importancia para lograr el objetivo de conocer nuestra realidad. A partir de los resultados se tomarán las medidas necesarias para hacer las mejoras que se requieran. Le agradeceríamos se sirva marcar con una X según corresponda:

**Género:**    ( ) M        ( ) F

**Área:**

**Edad:**

( ) Logística

( ) 20 - 34 años

( ) Recursos Humanos

( ) 35 - 45 años

( ) Presupuesto

( ) 45 – 65 años

( ) Cotizaciones

( ) Tesorería

**Tiempo de labores:**

( ) Contabilidad

( ) 1 – 3 meses

( ) Compras

( ) 4 meses – 1 año

( ) Gerencia General

( ) 1 – 5 años

( ) Otros: \_\_\_\_\_

( ) Más de 5 años

Nº	ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Poseo bastante libertad para actuar y desempeñar eficientemente mis responsabilidades					
2	Me siento animado para tomar mis propias decisiones					
3	Valoran positivamente el hacer las cosas de modo diferente					
4	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas					
5	Conozco las exigencias de mi trabajo					
6	Mi jefe confía en mi					

	buen trabajo sin tener que supervisarlos de forma continua					
7	Mi jefe recibe de manera positiva las sugerencias que le doy					
8	Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles					
9	La conducta de mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace					
10	Hay una comunicación directa y fluida entre las diferentes áreas de la organización					
11	Mi jefe tiene una actitud abierta para escuchar mis opiniones					
12	Me mantienen informado de las novedades y acciones relacionadas a la organización					
13	Me proporcionan información suficiente para realizar eficientemente mi trabajo					
14	Considero que tengo el tiempo suficiente para realizar mi trabajo habitual.					
15	Cuento con los recursos (materiales y equipos) necesarios para realizar mi trabajo en óptimas condiciones					
16	Considero que la infraestructura de la organización es apropiada					
17	La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es justa					
18	Considero que las políticas y procedimientos contribuyen para el logro eficiente de mis					

	responsabilidades					
19	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo					
20	Considero que mi remuneración está al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado					
21	Mi remuneración comparada con los que otros ganan y hacen en la organización está de acorde con las responsabilidades de mi cargo					
22	Creo que con mi capacidad podría ganar más en otra organización					
23	Considero que recibo una justa remuneración por las labores desempeñadas					
24	Siento que a la organización se preocupa por capacitarme constantemente					
25	Considero que la organización me ofrece interesantes posibilidades para poder desarrollarme profesionalmente					
26	Considero que mis compañeros logran mejores puestos de manera justa y transparente					
27	Me preocupa que mis acciones puedan dañar la imagen de la organización					
28	La organización valora y se preocupa realmente por mi bienestar					
29	Mi jefe me respalda frente a sus superiores					
30	Mi jefe reconoce y valora mi trabajo					
31	Siento apoyo en mi jefe					

	cuando me encuentro en dificultades					
32	Cuando veo lo que logramos en equipo, me siento orgulloso.					
33	Mi desempeño en el trabajo contribuye al éxito de la organización					
34	Me siento realizado con el trabajo que realizo					
35	Soluciono problemas y soy útil en mi área					
36	Estoy motivado por el reconocimiento que recibo.					
37	Me satisface cumplir con el trabajo asignado					
38	Me preocupa estar debidamente capacitado para mi trabajo.					
39	Siento que mi trabajo es rutinario.					
40	Tengo voluntad para realizar el trabajo con poca supervisión.					
41	Tengo responsabilidad con lo que se me asigna en el trabajo.					
42	Mis capacidades hacen que asuma cargos de mayor jerarquía.					
43	El trabajo estimula mi desarrollo profesional.					
44	Los jefes o supervisores mantienen buenas relaciones con el personal.					
45	Existen buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo.					
46	La relación entre mis compañeros es cordial.					
47	Estoy satisfecho con las relaciones interpersonales que existen entre los miembros del grupo.					
48	Es importante mantener buenas relaciones con					

	compañeros de trabajo.					
49	El ambiente de trabajo me ofrece seguridad.					

Anexo N° 03: Análisis Correlacional de las dimensiones de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

		AUTONOMIA INDIVIDUAL	GRADO DE ESTRUCTURA	TIPO DE RECOMPENSA	CONSIDERACIÓN, RECOMPENSA, APOYO	CLIMA ORGANIZACIONAL	FACTORES MOTIVADORES	FACTORES HIGIENICOS	SATISFACCION LABORAL
<b>AUTONOMIA INDIVIDUAL</b>	Pearson Correlation	1	,437**	,303	,715**	,637**	,456**	,035	,322*
	Sig. (2-tailed)		,005	,057	,000	,000	,003	,829	,043
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>GRADO DE ESTRUCTURA</b>	Pearson Correlation	,437**	1	,752**	,761**	,950**	,452**	,502**	,549**
	Sig. (2-tailed)	,005		,000	,000	,000	,003	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>TIPO DE RECOMPENSA</b>	Pearson Correlation	,303	,752**	1	,455**	,810**	,308	,264	,338*
	Sig. (2-tailed)	,057	,000		,003	,000	,053	,099	,033
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>CONSIDERACION, RECOMPENSA, APOYO</b>	Pearson Correlation	,715**	,761**	,455**	1	,854**	,655**	,456**	,661**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003		,000	,000	,003	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Pearson Correlation	,637**	,950**	,810**	,854**	1	,538**	,430**	,571**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,006	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>FACTORES MOTIVADORES</b>	Pearson Correlation	,456**	,452**	,308	,655**	,538**	1	,474**	,903**
	Sig. (2-tailed)	,003	,003	,053	,000	,000		,002	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>FACTORES HIGIENICOS</b>	Pearson Correlation	,035	,502**	,264	,456**	,430**	,474**	1	,807**
	Sig. (2-tailed)	,829	,001	,099	,003	,006	,002		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
<b>SATISFACCION LABORAL</b>	Pearson Correlation	,322*	,549**	,338*	,661**	,571**	,903**	,807**	1
	Sig. (2-tailed)	,043	,000	,033	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40