



**Universidad Abierta  
Interamericana**

**Clima organizacional y Satisfacción laboral en una Consultora de RRHH**

**Director:** Gómez Alonso, Raúl

**Tesista:** Gonzalez, Ethel Karen

Título a obtener: Licenciatura en Psicología  
Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

Fecha: Noviembre 2022

*¿Cómo consiguen tener éxito las empresas en el entorno competitivo de hoy en día? El factor que puede hacer destacar a una organización es el del personal. La actualidad de los empleados de la organización, su entusiasmo y satisfacción en el trabajo, su experiencia, y su sensación de recibir un trato justo afectan a la productividad de la empresa, al servicio al consumidor, a su reputación, y a su supervivencia. Es definitiva, son las personas las que marcan la diferencia.*

Gómez Mejía et. al. (2001)

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general identificar cuál es la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral dentro de una Consultora de RRHH.

Se tomó como muestra a 60 empleados. En cuanto al sexo, 43 eran mujeres y 17 hombres. Respecto a la edad, 13 colaboradores tenían entre 18 y 25 años, 34 de ellos entre 26 y 35 años y 13 más de 35 años. De los cuales, 18 eran padres y 42 aún no. De acuerdo al tiempo trabajando en la consultora, 24 sujetos tenían menos de un año de antigüedad, 21 entre uno y tres años, y 15 tenían más de tres años. En relación al área de trabajo 16 se desempeñaban en recepción y/o administración de personal, 17 en selección de personal, seis en liquidación y/o facturación, cuatro en administración y proveedores, uno en marketing, seis en datos y soporte, uno en supervisión de trabajos y/o servicios, dos en el área comercial, cuatro en puestos gerenciales y tres en otros cargos (salud, y desarrollo humano).

Se administraron algunas preguntas cerradas y dos encuestas, entre ellas el cuestionario de clima organizacional adaptado por Rhomao Diego Barriga Rodríguez y la escala general de satisfacción de Warr, Cook y Wall. A través de los resultados obtenidos se logró concluir que, existe una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; es decir, a mayor nivel percibido de clima organizacional, también es mayor el nivel de satisfacción laboral que perciben los colaboradores. Es necesario conservar un clima organizacional adecuado para que los empleados se sientan satisfechos y así, mejoren su compromiso con su trabajo y con la consultora.

*Palabras clave:* Clima organizacional, Satisfacción laboral, Consultora de RRHH

## Agradecimientos

El presente trabajo no lo hubiese podido lograr sin el apoyo y acompañamiento de muchas personas que merecen una mención especial y un gracias enorme desde lo más profundo de mi corazón.

A mi familia, por el amor incondicional, por ser mis mejores amigos en este recorrido de la vida, por hacerme sentir pequeña y grande cada vez que lo necesite, y por brindarme la oportunidad de acceder a la educación. A mi papá, Fernando, la persona que me enseñó el valor de la honestidad y a luchar por lo que quiero. A mi mamá, Patricia, tan firme desde siempre cuando miro hacia mi costado, por ser mi modelo de fortaleza y optimismo. A mi hermana mayor, Diana, tan comprometida con sus ideales, entre ellos y el más importante, la protección. Mi cómplice y confidente desde niña.

A mi grupo de amigos y en especial a mis dos mejores amigas Florencia y Valentina, por apoyarme en todo momento y comprender mis tiempos. Por sus palabras y el amor que me transmiten día a día.

A mis compañeros del trabajo, por nuestra unión, y por enseñarme todos los días la importancia de trabajar en equipo. A mi líder, por depositar su confianza en mí, y dejarme ser parte de un espacio que siempre admiré al finalizar la cursada en la Universidad.

A Rodri, por su presencia, acompañamiento y cariño de siempre.

A mi tutor Raúl, por su guía, paciencia, y motivación desde un primer momento, siendo uno de los apoyos que me permitió cumplir mi meta profesional.

Por último, quiero hacer mención a mis profesores. Mis agradecimientos por enseñarme a cuestionar la vida y por brindarme todos sus conocimientos.

<b>Índice</b>	
<b>Agradecimientos</b> .....	4
<b>Problema</b> .....	14
<b>Objetivos de la investigación</b> .....	14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
<b>Marco teórico</b> .....	15
<b>Capítulo 1: Clima organizacional</b> .....	15
1.1 Definiciones.....	15
1.2 Características .....	16
1.3 Variables del clima organizacional .....	17
1.4 Dimensiones del clima organizacional.....	18
1.5 Teoría del clima organizacional – Likert Rensis .....	19
1.6 Tipos de Clima Organizacional .....	20
<b>Capítulo 2: Satisfacción laboral</b> .....	22
2.1 Definiciones .....	22
2.2 Características .....	23
2.3 Tipos .....	23
2.3.1 Satisfacción intrínseca.....	23
2.3.2 Satisfacción extrínseca .....	27
2.3.3 Satisfacción en empresas de servicios.....	27
2.4 Insatisfacción laboral.....	28
2.5 Teorías .....	29
2.5.1 Teoría científica – Taylor .....	30
2.5.2 Teorías de las relaciones humanas .....	30
<b>Capítulo 3: Relación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral</b> .....	34
3.1 Empresas de servicios .....	35
3.2 Consultoras de RRHH.....	36
<b>Marco metodológico</b> .....	37
Área de Estudio .....	37
Tipo de investigación .....	37
Definición conceptual y operacional de las variables .....	38
Participantes.....	40
Población.....	40
Muestra.....	40

Técnicas e instrumentos.....	40
Consideraciones éticas.....	46
<b>Resultados y análisis de datos.....</b>	<b>48</b>
<b>Datos sociodemográficos .....</b>	<b>48</b>
Tabla 1: Género de los participantes.....	48
Tabla 2: Edad de los participantes .....	49
Tabla 3: Hijos de los participantes.....	50
Tabla 4: Antigüedad laboral en la empresa.....	50
Tabla 5: Área en la que trabajan los participantes.....	51
<b>Análisis e interpretación de las Entrevistas.....</b>	<b>51</b>
¿Qué es lo que más te gusta de tu puesto de trabajo?.....	51
¿Qué es lo que menos te gusta de tu puesto de trabajo? .....	52
Tabla 6: ¿Hoy en día, usted se siente a gusto con su trabajo en la organización? ..	53
<b>Análisis e interpretación del Clima Organizacional .....</b>	<b>54</b>
Tabla 7: Clima organizacional .....	54
Tabla 8: Relación clima organizacional y género .....	54
Tabla 9: Clima organizacional y área de trabajo .....	55
Tabla 10: Satisfacción laboral general.....	56
Tabla 11: Satisfacción laboral intrínseca .....	56
Tabla 12: Satisfacción laboral extrínseca.....	57
<b>Análisis e interpretación de la relación Clima Organizacional y Satisfacción Laboral .....</b>	<b>58</b>
Tabla 13: Relación Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.....	58
<b>Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>63</b>
Anexo A: Consentimiento informado .....	67
Anexo B: Datos sociodemográficos .....	68
Anexo C: Entrevista .....	69
Anexo D: Cuestionario de Clima Organizacional.....	77
Anexo E: Escala general de satisfacción .....	79

## Introducción

El trabajo tiene un papel muy importante en la vida de todo sujeto, ya que la mayoría de ellos pasan una tercera parte de su día en el mismo. Por tal motivo, es importante que las empresas en la actualidad dediquen gran parte de su atención al ambiente laboral que se construye, porque es allí donde tendrá lugar el comportamiento diario de los colaboradores, la satisfacción y el rendimiento.

A partir del siglo XXI se dejan de interpretar los recursos humanos como un mal necesario o un centro de gastos, y se comienzan a aceptar que los mismos agregan valor a la organización para la mejora de resultados.

En este último tiempo, se puede considerar que existe una gran preocupación por el entorno laboral de los sujetos. Las exigencias competitivas implican para las organizaciones, crear un buen clima laboral y prestar sumo interés a los clientes, pero también a los empleados. Los colaboradores se convierten en elementos claves para el desarrollo organizacional; el progreso de cada uno de ellos, será también el progreso y desarrollo de la organización. De ahí la preocupación cada vez más creciente por el clima laboral, ya que si éste es positivo repercutirá también positivamente en una elevada motivación, productividad y lealtad de los sujetos.

El presente trabajo será desarrollado en una Consultora de RRHH, entidad que brinda servicios de personal eventual, selección de personal, búsquedas gerenciales, búsquedas IT, servicios de limpieza y seguridad privada. La misma tiene sus sucursales y representaciones distribuidas a lo largo de Argentina (Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Chaco, Misiones, Santiago del Estero, Entre Ríos, La Rioja, Neuquén, San Luis, Santa Fe, Tucumán, Catamarca, San Juan, Jujuy, Salta, y Rio Negro), Chile (Santiago de Chile) y Uruguay (Montevideo). Se tratará de conocer el clima organizacional que se percibe dentro la empresa y cómo éste se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados.

El marco teórico estará compuesto por tres capítulos. En el primer apartado se hará un recorrido por el constructo clima organizacional. El mismo se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez, 2001).

En el segundo capítulo se abordará la satisfacción laboral, entendida ésta como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo. (Chiang et. al., 2007)

El conocimiento de los niveles de satisfacción laboral de cada uno de los trabajadores en las distintas áreas de la organización, conlleva a considerar muchos aspectos, principalmente los relacionados a una baja satisfacción. Poder identificarlos permitirá revertirlos a tiempo. Es importante contar con un ambiente saludable y que los trabajadores sientan que son considerados como parte significativa de la organización.

Y, por último, en la tercera parte se relacionará el clima organizacional y la satisfacción laboral, mencionando la población en estudio, las empresas de servicios y la satisfacción del cliente. Finalmente se expondrá la conclusión respondiendo a los interrogantes de la presente investigación.

## Antecedentes

El clima organizacional y la satisfacción laboral es una temática muy estudiada en diferentes ámbitos, no obstante, se encuentran pocos trabajos realizados dentro de una consultora de RRHH. Cabe mencionar que estas compañías de trabajo no dejan de ser empresas de servicios, por tal motivo, se citan algunas investigaciones, siendo la mayoría referidas a dichas empresas.

Andrade y Briones (2020) realizaron un estudio en una empresa de servicios en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, donde el objetivo principal era determinar la relación existente entre clima organizacional y la satisfacción laboral. Para llevar a cabo esta investigación realizaron un estudio no experimental de alcance descriptivo y correlacional en una población de 40 colaboradores. Para responder al objetivo, utilizaron como instrumentos un cuestionario de clima organizacional y una escala de satisfacción laboral.

Los datos que obtuvieron dieron como resultado que 32 personas se encontraban satisfechas dentro de la organización, de las cuales, 24 de ellas estaban conformes con el clima organizacional. Algunos de los motivos fueron la relación positiva entre colaboradores y directivos en cuanto a la comunicación, y los incentivos monetarios que recibían por su productividad.

Walter L. Arias Gallegos, Y Gabriela Arias Cáceres en el 2014 realizaron una investigación dentro de una empresa privada en Arequipa-Perú. El objetivo de la misma era analizar las relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral, bajo la premisa de que entre ambas variables existen relaciones positivas y significativas.

Trabajaron con un diseño de investigación correlacional para valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral utilizando como muestra a 45 trabajadores, entre ellos, 25 varones y 20 mujeres, de 18 a 47 años. Los instrumentos que aplicaron fueron el perfil organizacional de Likert y la escala de satisfacción en el trabajo.

Los resultados obtenidos indicaron que ambas variables se relacionan moderadamente, aunque las relaciones entre algunas dimensiones son más significativas que otras (flexibilidad y reconocimiento). También hallaron diferencias en función del sexo, su tipo de formación profesional y el área de trabajo. No obstante, no así en relación a la edad y al tiempo de servicio.

En relación al reconocimiento, las mujeres tuvieron mayor puntuación, ya que se podría decir que se sienten más reconocidas, colaboran mejor entre sí y poseen una motivación extrínseca superior a la de los varones.

Respecto a la formación profesional, quienes tienen mayor grado de instrucción se sienten más satisfechos laboralmente. Los resultados muestran que, los trabajadores con estudios universitarios tienen niveles de satisfacción mayores que quienes tienen estudios técnicos, sobre todo en la satisfacción intrínseca como global.

En la dimensión de estándares del clima organizacional existen diferencias significativas entre las áreas de operación, administración y ventas. El área de trabajo influye en la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral.

Los puestos de administración presentan mayor nivel de satisfacción que los trabajadores de ventas y los operarios. Los resultados indican que las tareas de los trabajadores de ventas y operaciones son más demandantes que las de los administrativos; y a su vez, las tareas de los trabajadores del área de ventas son más demandantes que las de los operarios.

Montoya et. al. (2017), en su artículo denominado “Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena”, utilizó dos instrumentos para establecer la relación entre ambas variables, el instrumento de Satisfacción Laboral S20/23 de los autores J.L Meliá y J.M. Peiró; y para clima organizacional el cuestionario de los autores Daniel J. Koys y Thomas A. DeCottis adaptado y validado en Chile por Chiang et. al. 2008. Ambos instrumentos usaron el formato de respuesta de Likert de 7 y 5 niveles.

La muestra estuvo compuesta por 166 colaboradores y obtuvo como resultado que tanto el personal docente como el administrativo se encuentran satisfechos por las actividades que realizan, y perciben un buen clima organizacional.

De acuerdo a grupos de edad, se observó que un 78,8% de los funcionarios con edades entre 35 y 49 años refirieron percibir un nivel de clima organizacional alto; mientras que los menores de 35 años y mayores de 49 años lo percibieron en un 72,7% y 71,9%, respectivamente. Similar en relación a la satisfacción laboral, un 96,3% de los funcionarios con edades entre 35 y 49 años manifestaron estar satisfechos; mientras que los menores de 35 años y mayores de 49 años presentaron un 81,8% y 90,7% de satisfacción.

Por otro lado, los factores determinantes para la satisfacción de los colaboradores entre 35 a 49 años de edad fueron: salario y posición social; y para el personal más joven fue el reconocimiento por las tareas realizadas.

La investigación realizada por M. Del R. Garcia Velazquez et al (2017) en México también tiene como objetivo analizar los resultados de la relación clima organizacional y satisfacción laboral. Este trabajo se llevó a cabo en tres empresas de servicios ubicadas en Pachuca de Soto, Hidalgo; contando con una muestra compuesta por 255 empleados, y utilizando como instrumentos el cuestionario de clima organizacional de Brown y Leig, y el de satisfacción laboral S21/26.

Los resultados obtenidos en tal investigación sostuvieron que existe una relación significativa positiva entre los factores de clima organizacional con los factores de satisfacción laboral. Cuanto más favorable es la percepción de clima organizacional en las empresas, los empleados estarán más satisfechos laboralmente.

Criollo Delgado Shirley (2019) en su tesis “Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos del SEGAT Trujillo” investigó la relación entre determinadas variables. Para ello utilizó una muestra de 58 colaboradores administrativos del SEGAT. El Servicio de Gestión Ambiental es un organismo público descentralizado de la Municipalidad Provincial de Trujillo, que brinda los servicios de limpieza pública, mantenimiento de las áreas verdes y disposición final de los residuos sólidos municipales. Para llevar a cabo su investigación utilizó como técnica una encuesta y dos instrumentos, entre ellos la Escala del Clima Laboral CL – SPC y la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC, de Sonia Palma Carrillo.

Los resultados que obtuvo fueron que existe correlación altamente significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral, debido a que las dimensiones que más prevalecieron fueron realización personal, involucramiento laboral, supervisión y comunicación. Las mismas demostraron que cuando se tienen en cuenta, la satisfacción laboral aumenta.

En la empresa de Servicios Reliability and Risk Management, Bruzual Sandra F. B. (2016) realizó una investigación para determinar si existe relación significativa entre el grado de calidad del clima organizacional y el grado de satisfacción laboral en los trabajadores.

En su estudio utilizó dos instrumentos. Uno de ellos midió el grado de clima organizacional percibido por los trabajadores con 20 declaraciones, y el otro midió el grado de satisfacción laboral con 31 declaraciones. La muestra estuvo compuesta por 72 trabajadores, que representan un 100% de la población total.

Las respuestas obtenidas de los instrumentos fueron que la relación entre el grado de clima organizacional y la satisfacción laboral percibida por los trabajadores era positiva. Las variables edad y género tuvieron un efecto significativo sobre el grado de satisfacción laboral. El género femenino manifestó mayor grado de satisfacción que el género masculino y a mayor edad, menor fue el grado de satisfacción que manifestaron los trabajadores.

La investigadora llegó a la conclusión que cuanto mejor sea el grado de clima organizacional mejor será el grado de satisfacción laboral percibido por los empleados. Los trabajadores manifestaron estar en un grado regular y bueno en relación al clima organizacional y en un grado satisfecho y muy satisfecho respecto a la satisfacción laboral.

Castillo, N. D. (2014) en su tesis titulada “Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos” tenía como objetivo identificar la relación entre las tres variables mencionadas (clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral)

Para llevar a cabo dicho estudio trabajó con una muestra de 100 colaboradores entre 25 y 40 años de diferentes niveles jerárquicos. Utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010).

Los resultados que obtuvo arrojaron una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. Los trabajadores que tenían cargos elevados presentaron mayor motivación intrínseca y se encuentran más satisfechos laboralmente. También en este porcentaje de participantes, el clima laboral es percibido de modo más favorable, por tanto, la asociación directa entre estas tres variables es consistente. Es probable que el entorno laboral de este grupo posea ciertas características, las cuales son percibidas de modo más favorable que quienes tienen menor posicionamiento dentro de la empresa.

Rivera Merino Elizabeth Mercedes en el año 2018 realizó su tesis acerca del clima laboral y la satisfacción laboral en la empresa Multi Inter Services S.A.C. Talara, contando con la participación de todos los colaboradores de la misma; siendo un total de 25 sujetos.

Aplicó una encuesta de 32 preguntas, y con ella comprobó que dentro de la empresa existe un clima laboral negativo. Las dimensiones evaluadas evidenciaron los siguientes resultados: Realización personal (80% malo), Involucramiento laboral (84% regular), supervisión (88% malo), comunicación (56% malo) y condiciones laborales (84% malo). Además, los trabajadores se encuentran insatisfechos, y las variables que más influyen son la condición laboral y la comunicación.

En relación al nivel de satisfacción laboral, los resultados muestran que los trabajadores sienten insatisfacción laboral, debido a que los indicadores puntuados negativamente fueron: nivel de satisfacción sobre la libertad de elegir el método de trabajo, nivel de satisfacción de la seguridad del ambiente de trabajo y nivel de satisfacción por la equidad de los beneficios económicos otorgados.

## **Problema**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una Consultora de RRHH, según el género y el área de trabajo de los empleados?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Identificar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una Consultora de RRHH, según el género y el área de trabajo de los empleados.

### **Objetivos específicos**

- Describir el nivel de clima organizacional, según el género y el área de trabajo de los empleados.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral.
- Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

## Marco teórico

### Capítulo 1: Clima organizacional

Se entiende por Clima Organizacional a las percepciones que tienen los colaboradores sobre el ambiente interno de su trabajo. Poder analizarlo y diagnosticarlo es significativo por tres razones: primero, para evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; segundo, para iniciar y sostener un cambio que nos indique los elementos específicos sobre los cuales debemos dirigir nuestras intervenciones; y, tercero, para seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir. (Brunet, 2004)

Profundizaremos el estudio de la variable clima organizacional, para entender la importancia de la misma y su relación con la satisfacción de los trabajadores.

#### 1.1 Definiciones

Según Chiavenato (2011) el clima organizacional lo constituye el medio interno, es decir, la atmósfera que existe en cada estructura. Incluye diferentes aspectos como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales) y los factores sociales.

El concepto de clima organizacional refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que trabajan. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. (Palma, 2004)

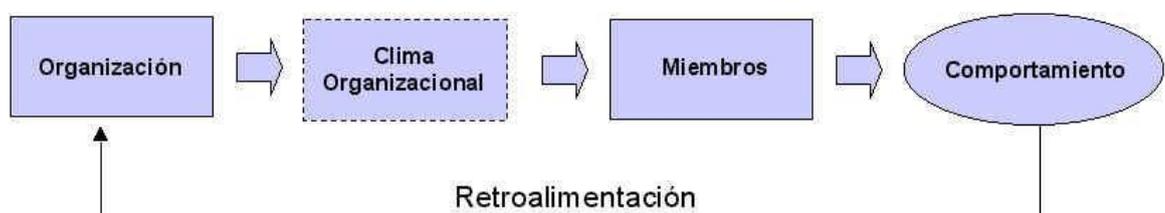
Para Méndez Álvarez (2006) el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa a través de variables que orientan su percepción, creencia, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Rodríguez (2005) expresa que el clima organizacional remite a una serie de aspectos propios de una organización, tratándose de un concepto multidimensional, por

lo cual se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta.

Siguiendo los escritos de Vicente Campos, el clima organizacional se propone como una tecnología proveniente de la racionalidad psicológica capaz de dar una visión global, suficientemente simple y operacionable para realizar intervenciones concretas en la organización, y así mejorar su productividad.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos a su vez, inciden en la organización, y, por ende, en el clima, completando así un circuito.



El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. Recuperado de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

## 1.2 Características

Brunet Luc (2004) menciona que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo y en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

Según el autor, las características propias del clima son: (a) es un concepto molecular y sintético como la personalidad; (b) es una configuración particular de variables situacionales; (c) sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo; (d) tiene una connotación de continuidad, pero no de forma

tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular; (e) está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, las realidades sociológicas y culturales de la organización; (f) es fenomenológicamente exterior al individuo, quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza; (g) es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea; (h) está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente); (i) puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente; (j) tiene consecuencias sobre el comportamiento; y (k) es un determinante del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

### 1.3 Variables del clima organizacional

Las variables del clima organizacional propuestas por el Ministerio de Salud de Perú (2009) son las siguientes:

- A) El *potencial o talento humano*, constituido por el sistema social interno de la organización, compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños;
- B) El *diseño organizacional* (estructura) definido como "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización;
- C) La *cultura organizacional*. Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, y para que ello ocurra es indispensable tener en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento. La cultura organizacional, llega a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que se establezcan desde un principio entre los elementos de la organización.

#### 1.4 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del Clima organizacional son las características susceptibles que pueden ser medidas en una organización e influyen en el comportamiento de los individuos. Para los autores Litwin y Stringer (1978), las mismas están sujetas a diversas propiedades que una organización posee y se pueden discriminar de la siguiente manera:

La primera dimensión es la *estructura*, relacionada con la percepción de los empleados respecto a las restricciones, número de reglas, controles y procedimientos existentes que puede limitar o facilitar su trabajo.

La segunda dimensión es la *responsabilidad* y se describe como la percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones. Ser su propio jefe y entender las funciones de su trabajo.

En tercer lugar, detallan la *recompensa*. Como su nombre lo indica es la percepción de la recompensa o remuneración recibida por las actividades realizadas. Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

La cuarta dimensión es la de *riesgo/desafío*. Aquí, la percepción de los empleados tiene relación con los retos o riesgos que se puede correr durante el desempeño de la labor.

En quinto lugar, la dimensión de las *relaciones* encuentra su fundamento en la percepción de un ambiente de trabajo grato/placentero, de buenos vínculos tanto con jefes como con subordinados.

La sexta dimensión es la *cooperación*, la cual indica el sentir de los trabajadores acerca del trabajo en equipo. La percepción sobre el espíritu de ayuda de parte de los jefes, directivos u otros empleados de la organización, sin importar los cargos que se desempeñen.

La séptima dimensión son las *normas/estándares*, que hablan de cómo los colaboradores perciben el cumplimiento de los patrones establecidos por la empresa para medir el rendimiento y la productividad de los mismos.

En octavo lugar, ubican la dimensión de *conflicto*. El mismo se establece entre directivos y trabajadores sin importar el cargo que ocupen, para poder aceptar las opiniones de todos y que puedan solucionar de manera civilizada las dificultades que puedan surgir. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta.

Por último, la dimensión *identidad*, es el sentimiento de pertenencia del trabajador hacia la empresa, en la cual se siente valioso y/o importante dentro de ésta.

### 1.5 Teoría del clima organizacional – Likert Rensis

Siguiendo los escritos de Brunet (2004), donde recupera las ideas de Rensis Likert en su teoría del clima organizacional, o de “los sistemas de organización” (como él los denomina) se puede pensar en términos de causa y efecto a la naturaleza de los climas que se estudian y, además, analizar el papel de las variables que los conforman.

Para Likert las conductas de los colaboradores se ven condicionadas por el comportamiento administrativo, como así también, por las condiciones organizacionales que éstos perciben junto a sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Los factores que influyen en la percepción individual del clima se los puede clasificar de la siguiente manera:

- A. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- B. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- C. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- D. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Retomando la teoría del autor, existen tres tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima organizacional. En primer lugar, las *variables explicativas o causales*, que determinan el sentido en que una organización logra crecer, evolucionar y obtener rendimientos. Dichas variables pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización, que también tienen la posibilidad de

agregar nuevos componentes; y son variables independientes (de causa y efecto), es decir, si se modifican hacen que se modifiquen las demás variables.

Luego, puntualiza las *variables intermedias* que están dirigidas a obtener mediciones del estado interno (estado de salud) en que se encuentra la organización. Dicho estado interno permite ver temas tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Tienen un alto nivel de importancia debido a que forman los procesos organizacionales de una empresa.

Por último, las *variables finales* son el resultado de las variables causales y las intermedias. Tienen como finalidad plantear los efectos y rendimientos que se obtuvieron en la entidad, tales como: productividad, ganancia y pérdida. Constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

## 1.6 Tipos de Clima Organizacional

Para Likert (Brunet, 2004), la interacción de las variables mencionadas anteriormente, nos permitirá diferenciar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subsistemas.

### *Clima de Tipo Autoritario*

#### *Sistema I - Autoritarismo explotador:*

Este sistema tiene como característica que la dirección no siente confianza por sus trabajadores, las decisiones son tomadas en la cima de la empresa, los colaboradores realizan su trabajo en un ambiente gobernado por el miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

La comunicación sólo existe en forma de directrices e instrucciones. En este sistema los colaboradores no tienen libertad de expresión, no pueden comunicar sus ideas con facilidad y sus opiniones no son consideradas en un proceso de toma de decisiones.

#### *Sistema II - Autoritarismo paternalista:*

Existe cierto nivel de confianza entre la cabeza de la empresa y los colaboradores que se ubican en un nivel bajo o medio, aún se establece basándose en el temor y la comunicación se da como instrucciones; La mayoría de las decisiones son tomadas en la

cima, sin embargo, en algunas ocasiones se decide en los niveles inferiores. Como método de motivación se utilizan los castigos y las recompensas.

En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

#### *Clima de tipo participativo*

##### *Sistema III - Consultivo:*

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas y las sanciones eventuales se emplean como medio de motivación para los trabajadores; se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Representa un ambiente dinámico, desarrollándose bajo la forma de objetivos o metas por alcanzar.

##### *Sistema IV - Participación en grupo:*

Se obtiene participación en grupo ya que existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, y la toma de decisiones se da en toda la organización. La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

## Capítulo 2: Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud de los colaboradores hacia su trabajo. Anteriormente las empresas ponían mucho énfasis en las necesidades propias de la organización, y luego de numerosos estudios detectaron que, para que las personas sean productivas, debían sentir que el trabajo era adecuado para sus competencias.

Según Chiavenato (2009) el trabajo no deja de ser una fuente de identidad, donde los sujetos pasan la mayor parte de sus vidas. Las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para el éxito.

### 2.1 Definiciones

Respecto a la satisfacción laboral se han creado muchas definiciones dependiendo del enfoque. Una de las distinciones más significativas entre algunos autores, es la diferencia entre satisfacción como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas y, por otro lado, satisfacción como actitud ante el trabajo.

Entre los autores que definen a la satisfacción como un estado emocional o afectivo se encuentra Martha Alles. Según la autora (2007) la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables que sienten los empleados respecto a su trabajo.

La satisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo. Por otra parte, la misma es dinámica, y puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla.

Chiang et. al. (2007) conceptualizan la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo.

Siguiendo la línea de satisfacción laboral como actitud, tenemos los escritos de Blum (1990). El autor describe la satisfacción en el trabajo como el resultado de diversas

actitudes de los colaboradores en relación a factores específicos como ser: el salario, la supervisión, la estabilidad en el trabajo, las condiciones del mismo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los conflictos internos, y otros conceptos similares.

## 2.2 Características

La mayoría de las definiciones de satisfacción laboral se pueden resumir en una percepción por parte del trabajador que trae de la mano un estado emocional o actitudinal.

Ahora bien, si nos focalizamos en esta percepción individual, deberíamos preguntarnos acerca de cuáles son los elementos que influyen en la misma. Según Sánchez & García Vargas (2017) algunos de ellos podrían ser, que el personal sea bien recompensado a través de salarios acordes, obviamente con las expectativas de cada uno; que las condiciones de trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo cual mejora su desempeño; y que el personal encuentre en su jefe inmediato un sujeto amigable, comprensible cuando sea necesario.

## 2.3 Tipos

La satisfacción laboral puede ser general, extrínseca o intrínseca. Es decir, puede ser medida a través del trabajo como un todo, o bien ser medida por aspectos particulares (condiciones, remuneraciones, relaciones, reconocimientos, entre otros.).

### 2.3.1 Satisfacción intrínseca

Los factores internos que producen la satisfacción intrínseca están fundamentados sobre la base de las necesidades más importantes del individuo, relacionados con el interés por el trabajo, la estimulación moral, las oportunidades de escalar jerárquicamente, las condiciones de trabajo, la comunicación, y el horario laboral.

Chiavenato (2009) en su libro “Comportamiento organizacional” va a describir cinco dimensiones esenciales que crean las condiciones para que el empleado encuentre satisfacción intrínseca. Es a partir de estas dimensiones que surge el modelo situacional que se describirá más adelante.

#### *Dimensión I: Variedad*

Son las diversas habilidades que exige el puesto. Comprende la gama de operaciones de trabajo y el uso de distintos equipos y procedimientos para hacer la labor

menos repetitiva y monótona. La variedad implica la aplicación de diversas habilidades y conocimientos, el empleo de distintos equipos y procedimientos, y la realización de tareas diferentes. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y la monotonía y resultan más desafiantes, pues las personas emplean una gran cantidad de sus habilidades y capacidades para desempeñarse bien.

No existe variedad cuando el puesto es secuencial y monótono, no se puede charlar con los compañeros, el trabajo está rígidamente programado por terceros, la gerencia limita el área de trabajo, y los insumos dependen por completo del gerente.

### *Dimensión II: Autonomía*

Es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipos, métodos o procedimientos. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo supervisión directa y aumenta la autoadministración.

Hay falta de autonomía cuando los métodos de trabajo están predeterminados, los intervalos de trabajo son rígidamente controlados, la movilidad física está restringida, y los insumos dependen exclusivamente de la gerencia o de terceros.

### *Dimensión III: Significado de la labor*

Es el efecto reconocible que el puesto causa en los demás. Es decir, la interdependencia del puesto con el resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la entidad.

Cuanto mayor es el significado de la tarea, mayor es la responsabilidad del ocupante. Se trata de incrementar la importancia de la labor y, en consecuencia, de la función de las personas en la organización. Cuando el puesto atiende esa dimensión, su ocupante distingue muy bien lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo superficial, lo relevante de lo irrelevante en las cosas que hace. Además, el ocupante puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente externo o interno.

Hay falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes sin ninguna explicación sobre su finalidad. El significado de las tareas requiere una explicación completa del trabajo, de sus objetivos, de su utilidad e importancia, según el género y el área de trabajo de los empleados y, en especial, del cliente interno o externo a quien dirige sus esfuerzos.

#### *Dimensión IV: Identificación con la tarea*

Es el grado que el puesto requiere para que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global e identifique con claridad el resultado. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad. El ensamble completo de un producto, en lugar de la simple realización de una etapa de la operación, incorpora identidad.

No hay identidad en las tareas cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas o incompletas, cuya finalidad ignora, y cuando el ambiente de trabajo está determinado en su totalidad por la gerencia.

La identificación con las tareas ocurre en la medida en que la persona desarrolla una labor completa y cuyo resultado final es un producto suyo, de manera que se sienta “dueña” del espacio laboral o del propio trabajo realizado.

#### *Dimensión V: Realimentación*

Es el grado en que el colaborador recibe información sobre su actuación para evaluar su eficiencia. Se refiere a la información que la persona recibe mientras trabaja y le indica cómo se está desempeñando, la cual se proporciona por el propio resultado de su trabajo. Esta realimentación le permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior.

La realimentación constituye un problema de comunicación cuando la producción del colaborador se mezcla con la producción de otras personas, o cuando la producción se retira con frecuencia, y no hay posibilidad de conocer los resultados del trabajo personal. La misma sólo se da cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o por día es perfectamente visible y palpable.

Grado Bajo		Grado Alto
Trabajo parcial, secuencial, rutinario, aburrido, monótono y repetitivo. Las operaciones, equipo y habilidades son siempre los mismos, sin ningún cambio, innovación o variación. Rutina.	Variedad	Trabajo variado con operaciones diferentes, equipo y habilidades variados. Diversidad y desafío, pues la persona realiza múltiples actividades, creativas e innovadoras. Variación.
Trabajo rígidamente programado, el lugar y el equipo son siempre los mismos y el método está preestablecido. El jefe determina qué hacer, cómo, cuándo y dónde	Autonomía	Amplia libertad para planear y programar el trabajo, para elegir el equipo, el lugar y el método de trabajo. El ocupante programa su trabajo, elige el lugar, el método y el equipo
Desconocimiento del efecto y de las interdependencias de la tarea con las demás labores de la organización. Visión estrecha, confinada, aislada y miope de la propia actividad.	Significado de la tarea	Conocimiento amplio de la repercusión del trabajo sobre las demás labores de la organización. Visión completa de las consecuencias y de las interdependencias del trabajo.
Trabajo específico, parcial y fragmentado, sin ningún sentido psicológico para la persona, que se frustra y enajena. Trabajo extraño.	Identificación con la tarea	Trabajo integral y global, con significado para la persona y que le permite identificarse con él. El trabajo pertenece a la persona.
Ninguna información sobre el cumplimiento o el resultado del trabajo. Ignorancia completa sobre el desempeño (performance). Necesidad de evaluación externa y de incentivo salarial para compensar.	Realimentación	Información clara sobre el resultado y el cumplimiento del trabajo. Perfecta e inmediata noción del desempeño (performance). Sentido de autoevaluación, autodirección y autocontrol. Autorrealización.

### 2.3.2 Satisfacción extrínseca

Los factores externos, relacionados con la satisfacción extrínseca, son aquellos factores que establecen las empresas entre sí. Es decir, las oportunidades que les brindan a sus trabajadores, en materia laboral y salarial.

La satisfacción extrínseca hace referencia al tipo de satisfacción en la cual los motivos que llevan a una persona a realizar determinado trabajo o actividad están puestos fuera de la misma; es decir, están sujetos a factores externos.

Los incentivos o refuerzos, tanto positivos como negativos, son externos y se encuentran fuera del control de la persona. Por tal motivo, la satisfacción extrínseca se debe a todo aquel tipo de recompensa que obtenemos al realizar una tarea o labor determinada.

### 2.3.3 Satisfacción en empresas de servicios

Con frecuencia los colaboradores en puestos de servicios interactúan con los clientes. Como la administración de las organizaciones de servicios debe preocuparse por satisfacer a éstos, es necesario que la satisfacción de los trabajadores se relacione con la de los clientes.

Las evidencias indican que los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes, ya que, en las organizaciones de servicios, la conservación y pérdida de clientes dependen mucho de la forma en que los colaboradores los tratan. Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado.

Según Parra Suárez & Arce Vera (2018) por más políticas, manuales, procedimientos, instructivos de trabajos, scripts y protocolos de actuación que tenga implementado la empresa, si los trabajadores no están altamente motivados y con actitud positiva al momento de realizar las actividades asignadas, trasladan esa sensación de inconformidad al servicio prestado, lo que conlleva a una insatisfacción del cliente.

Lo que las organizaciones buscan es mantener una relación estable y duradera con los clientes y si existe un buen ambiente laboral, se verá reflejado por cualidades como la amabilidad, atención de calidad y por ende logrará retener más clientes que estén satisfechos y como consecuencia una relación redituable (Hernandez Castillo, 2015).

## 2.4 Insatisfacción laboral

Robbins (2009), dirá que la satisfacción en el trabajo no sólo consiste en las condiciones en que se desenvuelve el mismo, sino que también la personalidad jugará un rol, ya que las personas que son menos positivas respecto de sí mismas es menos probable que les guste su trabajo.

El autor va a mencionar que los individuos que tienen autoevaluaciones fundamentales positivas (aquellos que creen en su utilidad interna y capacidad básica) están más satisfechos con su trabajo que quienes las tienen negativas. Además de ver su trabajo como algo satisfactorio e interesante, es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los trabajos desafiantes.

En cambio, aquellas personas con autoevaluaciones fundamentales negativas se fijan metas menos ambiciosas y es probable que se rindan cuando enfrenten dificultades. Este tipo de personas es probable que se estanquen en empleos aburridos y repetitivos.

Para comprender las consecuencias de la insatisfacción, Robbins planteará una estructura teórica acerca de los comportamientos a través del siguiente cuadro:



Las respuestas podrían clasificarse en:

*Salida:* Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

*Voz:* Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

*Lealtad:* Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.

*Negligencia:* Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad reiterada, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los *comportamientos destructivos* de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Por otro lado, la respuesta de los empleados en los comportamientos de voz y lealtad, considerados como *comportamientos constructivos* permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias.

Para los autores Hellriegel y Slocum (2009) una baja satisfacción en el puesto de trabajo puede generar una costosa rotación, ausentismo, retrasos e incluso una pobre salud mental.

Siguiendo los escritos de Dejours (2009) la insatisfacción laboral genera mecanismos como la aceleración del ritmo de trabajo para eliminar estímulos negativos. El miedo favorece un mayor nivel de atención a las anomalías y dificulta la implementación de herramientas de protesta basadas en paros en la producción.

Según Vallejo Calle (2010) la insatisfacción laboral trae consecuencias como son: desmotivación, ansiedad, estrés, depresión, afectando el rendimiento, la productividad y la calidad.

## 2.5 Teorías

La satisfacción laboral es un concepto ampliamente estudiado desde la segunda mitad del siglo XX. Se considera uno de los factores que conforman la calidad de vida en el trabajo, y está relacionado con el bienestar personal y el rendimiento dentro de las organizaciones.

Existen muchas definiciones del concepto satisfacción laboral, tantas como autores que teorizaron sobre la misma. Entre las teorías más relevantes sobre la temática y las cuales desarrollaremos más adelante según su cronología en el tiempo nos

encontramos con la teoría científica de Taylor desarrollada en el año 1900, donde plantea que la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

Luego tenemos las teorías de las relaciones humanas, teniendo como protagonista los desarrollos de Elton Mayo y los Hawthorne studies (1920), la jerarquía de necesidades humanas de Maslow (1954), McGregor (1957) y Herzberg con su teoría de los dos factores o teoría de la motivación e higiene (1966). Los autores consideran que la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

### 2.5.1 Teoría científica – Taylor

Las primeras investigaciones de Taylor se enfocaron en medir, calcular y regular las horas de trabajo de las personas dentro de la organización, como si fuesen máquinas. Dichos estudios estaban enfocados en la productividad de la organización, y no en indagar al ser humano respecto a su satisfacción laboral dentro de la misma.

Taylor alrededor del año 1900 plantea la teoría científica, donde menciona que el hombre trabaja por dinero, considerándolo como una máquina a la que no le afectan los factores sociales, y su única fuente de satisfacción es la recompensa económica.

### 2.5.2 Teorías de las relaciones humanas

A comienzos del siglo XX se empieza a tener en cuenta la conformación psicológica del trabajador, como la inteligencia, emociones, temores, preocupaciones y ansiedades. Es desde allí que el concepto de personalidad comienza a asomarse en el ámbito de lo organizacional.

De acuerdo con el recorrido propuesto por el psicólogo Elton Mayo, a partir de una experiencia llevada a cabo en los Talleres de Chicago (Hawthorne) en 1924, se demostrará bajo métodos científicos la importancia de considerar los elementos propiamente psicológicos y psicosociales. El trabajador empieza a ser asumido como poseedor de una compleja vida subjetiva que necesitará ser entendida si la industria realmente desea considerar el factor humano.

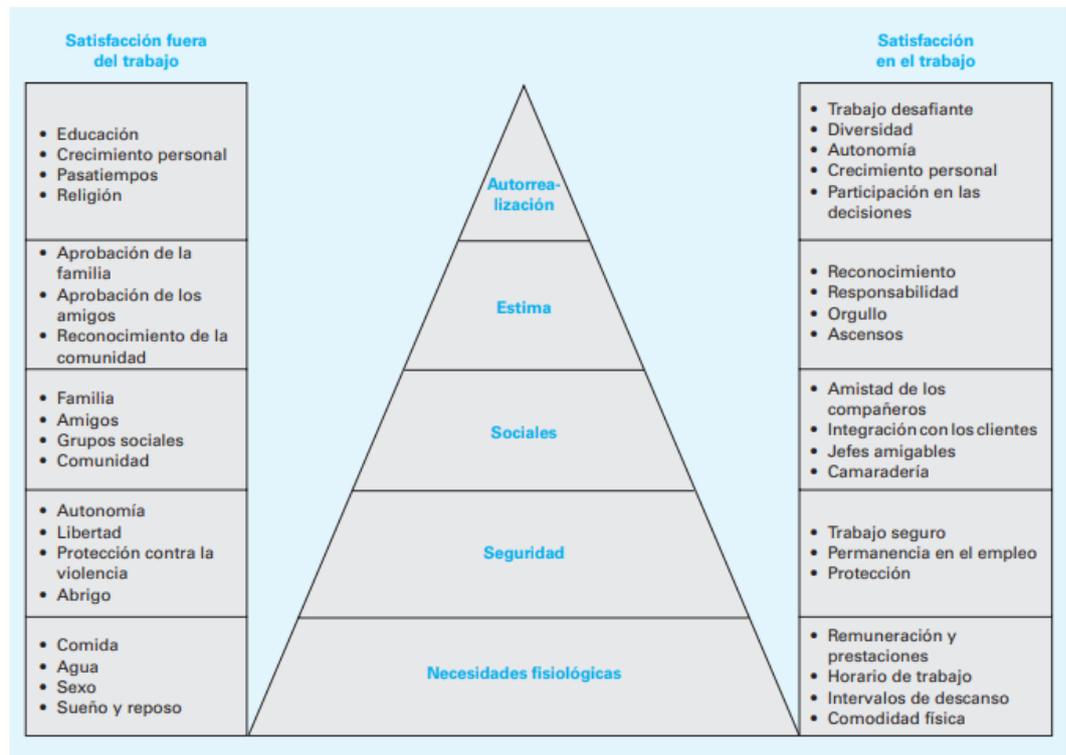
A partir de tal experiencia, los ingenieros de la compañía intentaron probar la relación existente entre productividad e iluminación por medio de los métodos propios de la ciencia positiva. Los resultados obtenidos dieron cuenta que ya no son sólo las condiciones de trabajo respecto del espacio físico y el salario los factores a considerar, sino que, el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana. Es decir,

la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, las normas de grupo establecen la producción del trabajador individual y el dinero pasa a ser considerado un factor de menor importancia.

Otro de los autores de gran implicancia en estas teorías fue Abraham Maslow, quien en 1954 desarrollará la teoría de la jerarquía de necesidades. Según sus escritos, cada persona es única e irrepetible, pero las necesidades son comunes para todos, tendiendo a su realización y satisfacción. El modelo propuesto fue la famosa pirámide de las necesidades, donde se presenta una jerarquía de necesidades, representadas de modo lineal.

Cuando una necesidad de orden inferior se encuentra suficientemente satisfecha, deja de actuar como motivador activo de la conducta, permitiendo la activación de las necesidades que le siguen en la jerarquía. Vale decir, si no se satisfacen las necesidades básicas, el hombre no tenderá a satisfacer las necesidades siguientes.

Los cinco niveles de necesidades identificadas en la pirámide de las necesidades de Maslow (1954) son: necesidades fisiológicas (respiración, alimentación, sexo, sueño, homeostasis), necesidades de seguridad (seguridad física, de ocupación, moral, familiar, de salud, de propiedad), necesidades de pertenencia (amistad, afecto familiar, intimidad sexual), necesidades de estima (autoestima, autocontrol, realización, respeto recíproco), y necesidades de autorrealización (moralidad creativa, espontaneidad, aceptación, ausencia de prejuicios).



Como tercer aporte de la corriente humanista, tenemos los desarrollos de McGregor 1957 demostrando que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. En su teoría, se parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que denomina “Teoría X” y un estilo más democrático y participativo que denomina “Teoría Y”.

En relación a la teoría X, se puede decir que corresponde al punto de vista tradicional, partiendo de la hipótesis que el ser humano siente fastidio por el trabajo y prefiere ser dirigido. El trabajador tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad. Como consecuencia de esta forma de pensar, los directivos consideran que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas a través de castigos para conseguir buenos resultados.

Al contrario, la teoría Y, parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales. En este tipo de organización, las personas tienen la capacidad de auto-dirigirse y autocontrolarse para conseguir los objetivos a los que se han comprometido.

Finalmente, Herzberg 1966 con su teoría de la motivación-higiene o teoría bifactorial, centra la atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Para Herzberg, el concepto de satisfacción laboral tiene dos dimensiones, la satisfacción y la insatisfacción individual, a las cuales le afectan dos grupos de factores diferentes; es decir, que los factores que generan la satisfacción son radicalmente distintos de los que originan la insatisfacción (Díez de Castro et. al. 2001)

Los factores que se conocen como intrínsecos, se relacionan con el contenido del trabajo (trabajo en sí mismo) e incluyen, de mayor a menor importancia: la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento personal.

Los conocidos como extrínsecos, o de higiene, se relacionan con el contexto laboral (entorno del trabajo) e incluyen, de mayor a menor importancia: la política y administración de la compañía, el estilo de supervisión, las relaciones con el supervisor, las condiciones de trabajo, el salario, las relaciones con los compañeros, la vida personal, la relación con los subordinados, el estatus y la seguridad.

### Capítulo 3: Relación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral

El clima organizacional y la satisfacción laboral son aspectos intangibles de interés en la gestión del capital humano. Numerosos estudios indican que el clima organizacional parece influir en la satisfacción de los trabajadores, y en su desarrollo dentro de las organizaciones.

Además de la remuneración, es importante prestar atención a las necesidades de participación en la toma de decisiones y en generar oportunidades de realización personal de los trabajadores. El análisis de las variables clima organizacional y satisfacción laboral resulta necesario, ya que los empleados pueden expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten dentro de ella.

Según Morales y Silva (2012) la diferencia entre el clima y la satisfacción radica en que, el clima es una variable general, que abarca tanto la estructura como a quienes están en ella y la interacción entre ambos; por otro lado, la satisfacción es una variable particular, es más específica y se ubica desde la perspectiva del individuo y su relación con la labor desempeñada. El resultado de la interacción de cada empleado con la labor específica que desempeña es un aporte para identificar determinado clima dentro de la organización, considerando que un trabajador satisfecho se siente cómodo con su labor, el lugar donde la realiza y con sus compañeros de trabajo. Esto quiere decir que la satisfacción laboral es un indicador del tipo de clima que se vive en la organización y a su vez un buen clima es un indicador de qué tan satisfechos están los trabajadores, afirmando que existe una relación entre las variables y que es posible que su causalidad sea en doble vía (Clima-Satisfacción y Satisfacción-Clima).

A su vez, estas variables se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y, en consecuencia, con su desempeño. Vásquez citado en Feris & Castro (2006) afirma que el clima organizacional brinda una salud organizativa, es decir, la satisfacción que sienten las personas en el trabajo es lo que facilita la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, es lo que hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos y la rentabilidad.

Los estudios de Schratz citados en Rodríguez et. al. (2011), identificaron que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral relacionadas entre sí. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con la satisfacción laboral son el apoyo de la supervisión, las recompensas, la responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), las relaciones interpersonales (calidez) y las competencias del

empleado. Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son la satisfacción con el sueldo, la supervisión, los compañeros y el ascenso.

### 3.1 Empresas de servicios

Para Dominguez Collins (2006) el concepto de servicio es aquello que genera un valor agregado y que es perceptible por el cliente en el mismo momento en que éste establece internamente su grado de satisfacción.

Las empresas de servicios tienen por objetivo la satisfacción de los clientes, por tal motivo apuntan a que el servicio para con ellos sea personalizado y de constante contacto. Es importante fomentar una buena relación con el cliente para así fidelizarlo. La satisfacción del cliente favorecerá el impulso de las ventas y la atracción de nuevos clientes. Para alcanzar estos resultados debemos conocer cómo se están satisfaciendo sus necesidades y cómo esto puede ayudar a mejorar los aspectos claves y de éxito del producto, el proceso de venta, la postventa, etc. (Benítez, 2016, p. 14).

La calidad del servicio no se administra como la de cualquier producto de mercado. El servicio tiene la particularidad de ser intangible, y por tal motivo, su prestación y su consumo son instantáneos, al contrario de lo que ocurre con los productos.

La relación personal con el cliente es muy importante, ya que la primera impresión que genera la empresa en el cliente es la que cuenta, debido a esto se obtienen y se pierden clientes en gran medida. Por otro lado, se sabe que un cliente satisfecho es la mejor publicidad para que los servicios de una empresa crezcan y viceversa, un cliente insatisfecho al que se le brindó un mal servicio, tiene más probabilidades de expresar su disgusto a la sociedad. Los clientes insatisfechos son peligrosos para la reputación de las empresas. La satisfacción del cliente es una estrategia importante en cualquier modelo de negocio, puesto que garantiza que la empresa está yendo hacia un buen camino.

Para alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes, hay que partir de la base de que el cliente más importante en el engranaje, es el cliente interno, mejor conocido como el empleado. Si un cliente interno está satisfecho y comprometido con su trabajo, hay altas probabilidades que entreguen un buen servicio.

### 3.2 Consultoras de RRHH

Según López Zapata et. al. (2010) la consultoría de RRHH es un servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos.

Este tipo particular de empresas de servicios tienen como objetivo ofrecer soluciones de consultorías y externalización de recursos humanos. Buscan a través de la subcontratación de servicios una gestión más eficiente, especializándose en procesos de selección, provisión de empleo eventual, así también como cursos de capacitación.

Debido a que estos servicios dependen mucho de la demanda del mercado y de las necesidades particulares de cada empresa/cliente, es importante aportar un servicio de calidad de parte de cada uno de los colaboradores internos.

Una de las fortalezas con las que cuentan este tipo de consultoras es la de poseer una base de datos propia, en donde se reúnen los datos de los candidatos. Esta base de datos se compone por CVs en formato papel, CVs en formato digital y las plataformas de ofertas de trabajo en la web (sistema propio, facebook, linkedin, Instagram, entre otros). En relación a los CVs en formato digital, se cuenta con una plataforma donde los postulantes pueden llenar sus datos personales, experiencia laboral, estudios realizados, etc., para poder tenerlos en cuenta cada vez que se abra un proceso de selección.

Cada vez son más las empresas que cuentan con el aporte de una consultora de Recursos Humanos para la selección y el filtrado de candidatos que pueden adaptarse a los perfiles solicitados.

Debido a que existe mucha oferta de consultoras de RRHH diferentes, se debe negociar los costos y los plazos de pago de los servicios prestados. Para una consultora que recién empieza, la forma de cerrar acuerdos comerciales con empresas es a través de referidos o relaciones cercanas con personas que ocupen puestos importantes dentro de ellas, mientras que, para las consultoras ya conocidas, se comienza a participar de licitaciones abiertas que realizan las empresas.

## Marco metodológico

### Área de Estudio

La investigación se realizó en el territorio argentino, país ubicado en el extremo sur y sudeste de dicho subcontinente. En el último censo nacional llevado adelante este año del 2022, la población total de habitantes fue de 47.327.407 personas.

La investigación se llevó a cabo en una Consultora de RRHH, con más de 38 años en el mercado, y una nómina de más de 7000 colaboradores activos. Ofrece sus servicios en todo el territorio argentino, teniendo sucursales en Buenos Aires, Córdoba, Tucumán, Mendoza, San Luis, Santa Fe, Chaco, Rio Negro, La Rioja, Catamarca, Jujuy y Salta. Además, al contar con una base de operaciones en providencia, le permite llegar a sus sucursales de Chile y Uruguay.

### Tipo de investigación

El enfoque de la presente investigación fue de carácter no experimental ya que se observó el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlo. Respecto a sus objetivos fue de carácter descriptivo ya que permite describir la información obtenida de manera ordenada y sistemática. En relación al tiempo consistió en un estudio transversal, de un fenómeno en un momento determinado, en un tiempo definido; y fue una investigación aplicada debido a que se caracteriza por resolver problemas concretos y prácticos de la sociedad o las empresas.

### Definición conceptual y operacional de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems	Escalas y valores	Niveles
Clima Organizacional	Talento Humano	Personas impulsoras que dan un toque dinámico a la organización	Cuestionario de Clima Organizacional	Del 1 al 8	Likert: 1) Totalmente de acuerdo 2) De acuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) En desacuerdo 5) Totalmente en desacuerdo	Bajo [24-55,3] Regular [55,4-87,7] Bueno [87,8-120]
	Diseño Organizacional	El arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación		Del 9 al 16		
	Cultura Organizacional	Características de pensar y hacer las cosas en la organización		Del 17 al 24		

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems	Escalas y valores	Niveles
Satisfacción Laboral	Satisfacción general	Conjunto de sentimiento y emociones favorables o desfavorables que sienten los empleados respecto a su trabajo.	Escala General de Satisfacción	Del 1 al 15	Likert: 1) Absolutamente insatisfecho	Bajo [15-44.3] Regular [44.4-74.7] Bueno [74.8-105]
	Satisfacción Intrínseca	Tipo de satisfacción producida por factores internos (Ej: identificación con la tarea)		2.4.6.8.10.12.14	2) Algo insatisfecho 3) Insatisfecho 4) indiferente 5) Satisfecho	Bajo [7-20.3] Regular [20.4-34.7] Bueno [34.8-49]
	Satisfacción extrínseca	Tipo de satisfacción producida por factores externos que establecen las empresas entre sí (Ej: aumento de sueldo)		1.3.5.7.9.11.13.15	6) Algo satisfecho 7) Absolutamente satisfecho	Bajo [8-23.3] Regular [23.4-39.7] Bueno [39.8-56]

## Participantes

### Población

La población para el presente trabajo de investigación será el personal propio que trabaja en una Consultora de RRHH. La cantidad de colaboradores internos son aproximadamente 200, distribuidos en las distintas sucursales de Argentina (Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Chaco, Misiones, Santiago del Estero, Entre Ríos, La Rioja, Neuquén, San Luis, Santa Fe, Tucumán, Catamarca, San Juan, Jujuy, Salta, Río Negro), Chile (Santiago de Chile) y Uruguay (Montevideo).

Esta población a su vez se divide en varias áreas de trabajo, entre ellas: recepción y/o administración de personal, selección de personal, liquidación y/o facturación, administración y proveedores, supervisión de trabajos y/o servicios, marketing, soporte y datos, ejecutivos de cuentas/comerciales, gerentes de áreas y gerentes de unidad, directorio/accionistas.

### Muestra

La muestra es un subgrupo de la población previamente escogida, de las cuales se recolectarán los datos y esta debe ser representativa de la población en la cual se va trabajar (Hernández et al., 2010).

Al finalizar el periodo programado para el trabajo de campo, se logró obtener la participación de 60 empleados, quienes voluntariamente decidieron responder los cuestionarios.

El tipo de muestreo fue no probabilístico, debido a que no todos cuentan con las mismas probabilidades de ser seleccionados para la muestra. A su vez, el método utilizado fue muestreo intencional o de conveniencia, con sujetos que quisieron participar de manera voluntaria.

### Técnicas e instrumentos

Las técnicas del presente trabajo estuvieron constituidas por cuatro secciones. La primera permitió recopilar datos sociodemográficos como el género, edad, hijos, antigüedad en la empresa y área de trabajo.

La segunda sección estuvo conformada por una entrevista cerrada, configurada previamente. La misma está pensada para obtener información específica del

entrevistado. Se intenta categorizar por temas, y que las preguntas lleven a información delimitada, evitando así la ambigüedad y multiplicidad en las respuestas. Las preguntas están dispuestas en orden y forma, el entrevistado no puede modificarlas y de esta manera miden cuáles son las cosas que más y menos les gustan a los colaboradores de su puesto de trabajo, y cómo se sienten dentro de la organización.

Las respuestas subjetivas o cualitativas obtenidas ayudan a reconocer qué tipo de clima existe dentro de la organización o qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentran los trabajadores. No obstante, esto debe ser acompañado o reforzado con cuestionarios que han sido creados para medir de manera cuantitativa estas variables, por tal motivo la tercera sección presenta 24 reactivos para medir el clima organizacional, expuestos en escala tipo Likert de cinco puntos: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutral, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. El cuestionario de Clima Organizacional adaptado por Rhomao Diego Barriga Rodríguez está orientado a evaluar el clima organizacional a través de tres dimensiones: talento humano, diseño organizacional y cultura organizacional.

La última y cuarta sección propone 15 afirmaciones enfocadas en la medición de la variable satisfacción laboral. Se usó una escala tipo Likert de siete niveles de respuesta de acuerdo con la siguiente valoración: 1 Absolutamente insatisfecho, 2 Bastante insatisfecho, 3 Algo insatisfecho, 4 Indiferente, 5 Algo satisfecho, 6 Bastante satisfecho, y 7 Absolutamente satisfecho. Para la medición de este constructo se tomó la Escala general de satisfacción propuesta por Warr, Cook y Wall. La misma aborda tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo.

La recolección de datos se realizó de manera online por medio de formularios creados a través de Google Forms, asimismo las respuestas brindadas por los sujetos se guardan automáticamente en el drive; de esta manera ninguna respuesta es expuesta. A continuación, se detallan los instrumentos:

***A) Datos sociodemográficos***

- Sexo
- Edad
- Hijos
- Años de antigüedad en el trabajo
- Área de trabajo

**B) Entrevista**

**C) Instrumento N° 1: Cuestionario de Clima Organizacional – Rhomao Diego Barriga Rodriguez**

**Nombre:** Cuestionario de Clima Organizacional

**Autor:** Adaptado por Rhomao Diego Barriga Rodríguez

**Objetivo:** Identificar la relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los colaboradores de una Consultora de RRHH.

**Lugar de aplicación:** Consultora de RRHH. Argentina, Chile y Uruguay

**Forma de aplicación:** Online

**Duración de la Aplicación:** 20´

**Descripción del instrumento:** Este instrumento es un cuestionario de aplicación individual, que consta de 24 ítems de respuestas múltiples, bajo la escala Likert. El cuestionario de Clima Organizacional se orienta a evaluar el nivel del Clima a través del grado de defensa o respuestas estereotipadas en las personas evaluadas. Los ítems se presentan en forma de afirmaciones expresando sentimientos respecto a diversas situaciones o actitudes de la vida diaria frente a las cuales la persona debe responder: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni en acuerdo/ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. La evaluación del Clima Organizacional se hace a través de tres dimensiones:

- Talento humano con 8 reactivos.
- Diseño Organizacional con 8 reactivos.
- Cultura Organizacional con 8 reactivos.

**Procedimientos de puntuación**

**Escala de medición**

TABLA DE VALORACIÓN	
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	En desacuerdo

1 Totalmente en desacuerdo
----------------------------

***Procedimientos de puntuación:***

El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción de la siguiente forma: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni en acuerdo / ni en desacuerdo (3), En Desacuerdo (2) y Totalmente en Desacuerdo (1). En primer lugar, se sumarán sólo los puntajes correspondientes a las casillas indicadas y luego, todos los puntajes para obtener un indicador de la apreciación global que el sujeto tiene de la Organización en lo que se refiere al Clima Organizacional.

***Niveles de Clima organizacional***

***Niveles Puntaje:***

Niveles	Puntajes
Clima Organizacional Bueno	87,8 – 120
Clima Organizacional Regular	55,4 - 87,7
Clima Organizacional Bajo	24 - 55.3

***Confiabilidad del Instrumento***

Para Chávez (2007), la confiabilidad es el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable. Con relación a la confiabilidad del instrumento este se determinó mediante la aplicación del coeficiente Alpha de Cronbach. El cálculo de este coeficiente se realizó aplicando el paquete computarizado SPSS bajo ambiente Windows versión 21 se obtuvo una confiabilidad de x lo cual indica que el instrumento es aceptable y confiable.

***Confiabilidad del instrumento de la variable***

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
X	24

Fuente: Prueba piloto.

Para interpretar los resultados del Coeficiente de Cronbach se establece la siguiente escala: Valores son entre 0 y 1.

Donde

0 = nula confiabilidad

1 = máxima confiabilidad.

0.75 es aceptable

0.90 es elevada.

De acuerdo a los resultados, el instrumento indicó una aceptable confiabilidad y se procedió a la aplicación del estudio en la población.

#### ***D) Instrumento N° 2: Escala general de Satisfacción – Warr, Cook y Wall***

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

Las variables que inciden en la satisfacción laboral son:

- Circunstancias personales
- Circunstancias del trabajo

Estas características acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción o insatisfacción. Aspectos como la historia personal y profesional, la edad, el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personales y laborales.

La escala general de satisfacción, fue desarrollada por Warr, Cook, y Wall en 1979 y sus características son las siguientes:

1. Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores en un empleo remunerado.
2. Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

La escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, está constituida por 15 ítems, para cada uno se asigna el grado de satisfacción o insatisfacción, posicionándose en una escala de siete puntos (1-7): Absolutamente insatisfecho, Bastante Insatisfecho, Algo insatisfecho, Indiferente, Algo satisfecho, Bastante Satisfecho y Absolutamente satisfecho.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

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

### **Corrección:**

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- ✓ Satisfacción general.
- ✓ Satisfacción extrínseca.
- ✓ Satisfacción intrínseca.

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

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

### **Valoración:**

Estas puntuaciones no suelen incorporar una gran precisión ya que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas.

Por tanto, esta escala no permite establecer análisis objetivos sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. Sin embargo, la escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones. Como ya se ha indicado la valoración puede hacerse a tres niveles: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que puedan detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.

### ***Datos técnicos:***

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

#### *Satisfacción General*

Media 70,53

Desviación típica 15,42

Coefficiente alpha entre 0,85 y 0,88

Test-retest a 6 meses 0,63

#### *Satisfacción Intrínseca*

Media 32,74

Desviación típica 7,69

Coefficiente alpha entre 0,79 y 0,85

#### *Satisfacción Extrínseca*

Media 38,22

Desviación típica 7,81

Coefficiente alpha entre 0,74 y 0,78

### **Consideraciones éticas**

De acuerdo con los criterios éticos que se deben seguir en las investigaciones de esta índole, y siguiendo lo establecido en el Código de Ética de la Federación de Psicólogos de la República Argentina (Fe.P.R.A.) solicitamos el permiso necesario a los dueños y directores de la Consultora.

Antes de iniciar con la recolección de datos al personal se envió el consentimiento informado, donde se explicó a los trabajadores que pueden o no aceptar la participación en el estudio y que no habría ninguna represalia. Se aclaró que al aplicar este estudio no existe ningún riesgo y que no habrá compensación monetaria alguna por su participación. Por otra parte, se atendió los aspectos de confidencialidad, ya que las encuestas desarrolladas al ser digitales se guardarán automáticamente y de manera anónima en el drive de quien realiza el estudio.

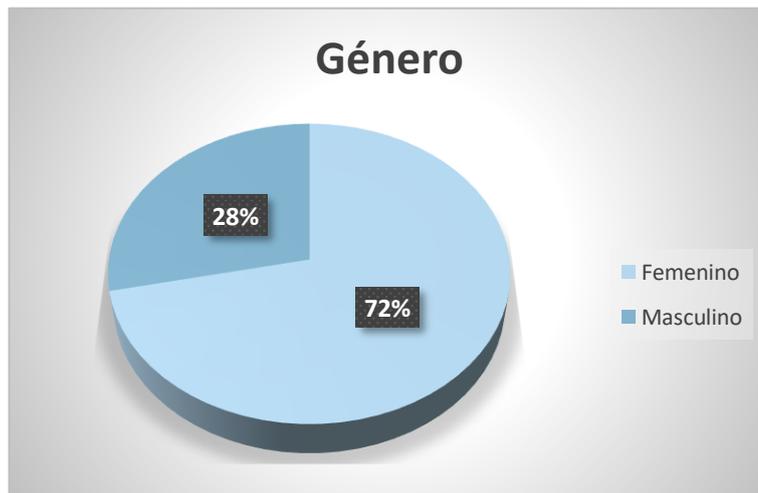
Por último, se les aclaró que la información obtenida únicamente sería utilizada con fines académicos, con el objetivo de conocer de qué manera se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral en la empresa.

## Resultados y análisis de datos

A continuación, se presentan los datos sociodemográficos y luego se analizan las preguntas destacables de las variables de estudio.

### Datos sociodemográficos

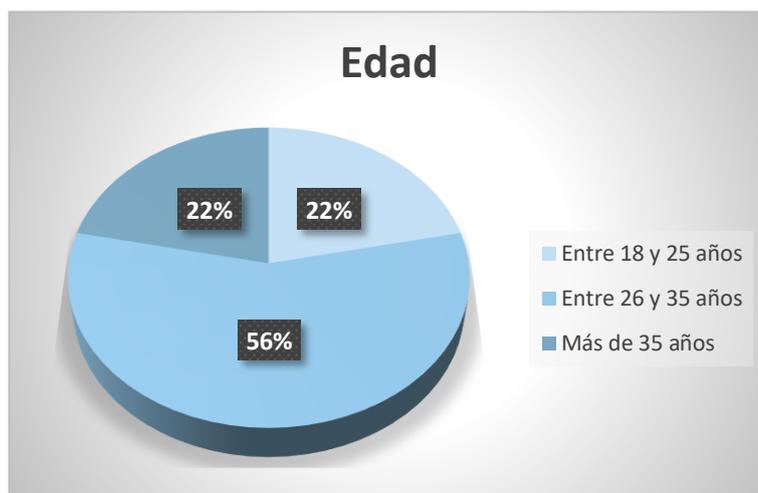
Tabla 1: Género de los participantes



La Tabla 1 muestra los porcentajes por género de los participantes en el estudio, en la cual se puede observar que el 72 % son mujeres, lo que equivale a 43 personas, mientras que el 28 % restante son hombres, lo que equivale a 17 personas. Dicha muestra de estudio corresponde a 60 personas que participaron de manera voluntaria en la investigación.

La mayoría de las áreas de trabajo de la empresa están cubiertas por colaboradoras mujeres, esto puede deberse a que fueron mujeres las fundadoras de la consultora y luego incorporaron personal masculino a la misma. Un dato no menor es que cuentan con 37 puestos “altos” (entre directivos, gerentes y mandos medios), y 23 de ellos son ocupados por mujeres, es decir que, las decisiones claves tienen un 62% de mirada femenina.

Tabla 2: Edad de los participantes



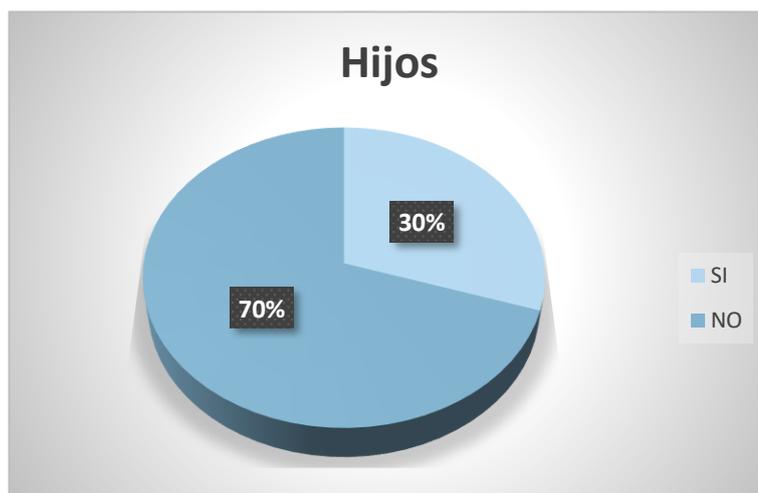
La Tabla 2 muestra los porcentajes de los participantes, agrupados por edad, en la cual se observa que el 22 % tiene entre 18 a 25 años; 56 %, entre 26 a 35 años; y el 22 %, más de 35 años.

Tal como se percibe en el gráfico, se puede inferir que la gran cantidad de participantes de la muestra se encuentran en el rango etario que va desde los 26 a los 35 años, representando el 56% (34 personas). Asimismo, las otras dos distribuciones de rangos etarios muestran una paridad del 22% cada una, lo que representa la cantidad de 13 personas dentro de cada subgrupo.

Todo el personal mayor de 35 años puntuó el clima organizacional como bueno y la satisfacción laboral de igual manera. Es decir que indistintamente del género o del área de trabajo, la edad tiene influencia sobre la percepción que se tiene de ambas variables.

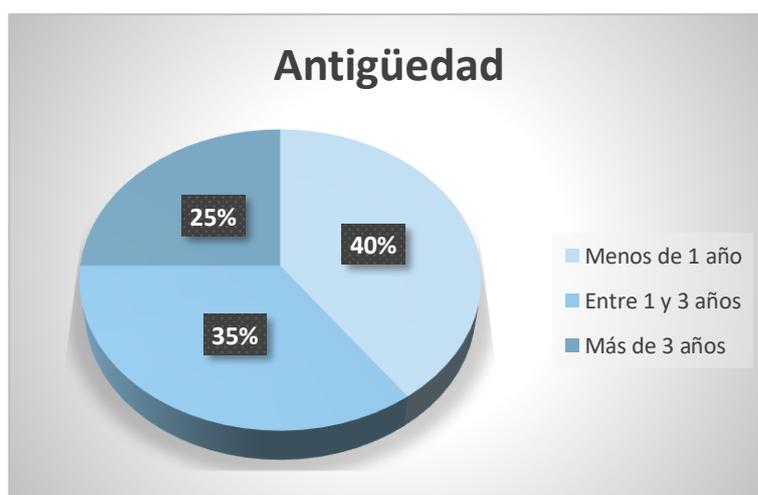
A diferencia del estudio realizado por Bruzual Sandra F. B. (2016) en la empresa de Servicios Reliability and Risk Management, donde se indagaba el grado de calidad del clima organizacional y el grado de satisfacción laboral en los trabajadores. Los resultados obtenidos respecto a la edad de los participantes fueron que, si bien la edad tenía un efecto significativo sobre el grado de satisfacción, eran los empleados con mayor edad los que manifestaba menor grado de satisfacción.

Tabla 3: Hijos de los participantes



La Tabla 3 muestra los porcentajes de los participantes agrupados por tener hijos o no, en la cual se observa que el 30 % son padres y el 70 %, aún no lo es.

Tabla 4: Antigüedad laboral en la empresa

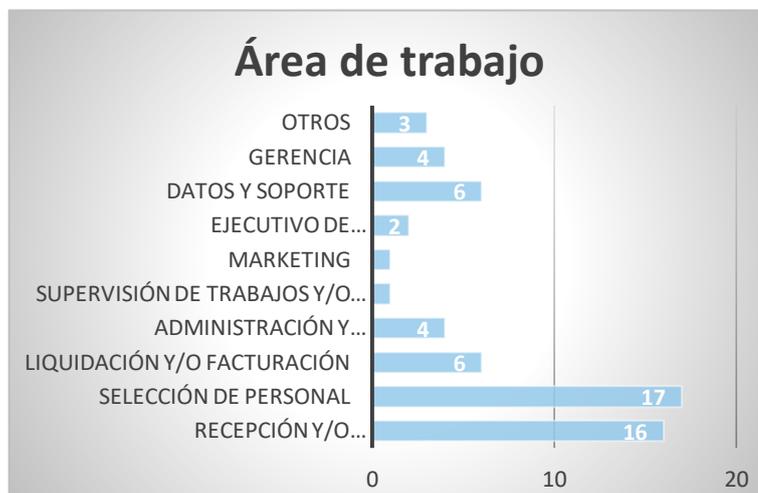


La Tabla 4 muestra los porcentajes respecto a la antigüedad que tienen los colaboradores en la empresa. Se observa que el 40 % tiene menos de un año; el 35 %, entre uno y tres años; y el 25 %, más de tres años.

Similar a los resultados obtenidos por edad, en este caso se puede observar que algunos colaboradores que tienen menos de un año o entre uno y tres años dentro de la organización, perciben un clima organizacional o satisfacción laboral regular, a diferencia del personal que tiene más de tres años en su puesto de trabajo que sólo perciben el clima

organizacional y la satisfacción laboral de manera buena. Es decir, a mayor antigüedad mayor clima y satisfacción.

Tabla 5: Área en la que trabajan los participantes



La Tabla 5 muestra los porcentajes de las áreas de trabajo, en la cual se observa que el 27% trabajan en recepción y/o administración de personal; el 28% en selección de personal; el 10% en liquidación y/o facturación; el 7% en administración y proveedores; el 2% en marketing, 10% en datos y soporte, 2% en supervisión de trabajos y/o servicios, 3% son comerciales o ejecutivos de cuentas, 7% ocupan puestos gerenciales y 5% tienen otros cargos (salud, desarrollo humano).

### Análisis e interpretación de las Entrevistas

Para el análisis de las entrevistas se procedió a la construcción de categorías con el fin de responder a los objetivos de la investigación.

#### ¿Qué es lo que más te gusta de tu puesto de trabajo?

Las respuestas más recurrentes respecto a las cosas que más les gustan del trabajo a los colaboradores varía mayormente según el área de trabajo. En relación a la interacción con personas, manifestaron que les gustaba poder ayudar a otros sujetos a conseguir empleo, el contacto permanente con los mismos, y el acompañamiento en los procesos de selección. “Poder ayudar a las personas con algo tan fundamental y necesario como conseguir un trabajo”. (Entrevista Anexo C, pág. 70)

En relación al trabajo en sí mismo algunos respondieron sobre tareas específicas de su puesto como ser: entrevistar, liquidar sueldos, generar nuevos negocios, formar equipos y otros fueron más allá y mencionaron la autonomía, los desafíos constantes, el cumplimiento de objetivos, la diversidad de tareas, el dinamismo, la confianza depositada en ellos. Esta posibilidad de emplear los conocimientos en el puesto de trabajo y realizar diferentes tareas para evitar un trabajo monótono y pesado es fundamental conservarlo, ya que Chiavenato (2009) va a considerar que esta característica denominada dimensión *variedad* es necesaria para eliminar la rutina y que el trabajo resulte más desafiante y motivador para los colaboradores.

Por último, una categoría reiterativa fue el compañerismo. El 20% de las respuestas apuntaron a que lo más significativo de su puesto de trabajo son los compañeros. El sentimiento de los colaboradores acerca del equipo de trabajo es otra dimensión citada por Chiavenato (2009) llamada *cooperación*, donde remarca el valor agregado que tiene la ayuda de parte de los superiores o de los pares dentro de la organización.

#### ¿Qué es lo que menos te gusta de tu puesto de trabajo?

Cuando se indagó acerca de las cosas que menos gustan dentro de la organización, las respuestas más recurrentes estuvieron relacionadas con el estrés que padecen. El 30% de los colaboradores hicieron mención a esta categoría refiriendo estar estresados por las presiones comerciales, los perfiles difíciles de cubrir, y el volumen de trabajo implica que se trabaje de manera acelerada salteando varios procesos “Algunas veces la presión del día a día y el deber de cubrir las vacantes lo más pronto posible, conlleva un desgaste mental y físico con el que cuesta lidiar.” (Entrevista Anexo C, pág. 73)

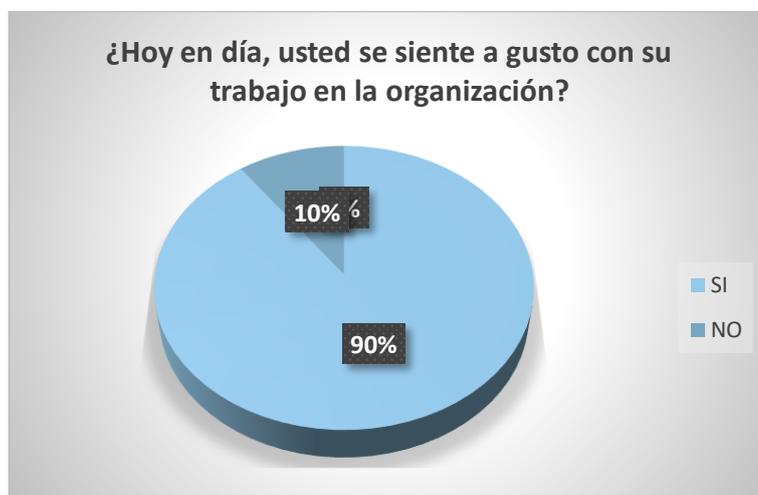
Otra categoría reiterada fueron las jornadas extensas y plazos imposibles de consumir “Por las características propias del puesto hay días que tengo que trabajar hasta 15 horas al día para poder cumplir con los plazos, y que esas horas extras no son pagas y generan mucho desgaste mental.” (Entrevista Anexo C, pág. 73)

Por último, se destacaron las discusiones, el hostigamiento laboral y los malos tratos recibidos por parte de los contratados y por superiores.

Las horas de trabajo constituyen un factor clave para la satisfacción laboral. Trabajar horas extras o jornadas muy extensas provoca que los empleados se desmotiven y agoten mentalmente. Además, es importante la eliminación del estrés producido por el trabajo, ya que este es un factor que induce a caer constantemente en errores; y a su vez

trae como resultado una disminución en la eficiencia y productividad de cada colaborador obteniendo resultados negativos en su jornada.

Tabla 6: ¿Hoy en día, usted se siente a gusto con su trabajo en la organización?



La Tabla 6 muestra los porcentajes del personal que está a gusto con su trabajo y el que no. Se puede observar que el 90% de los colaboradores están a gustos con su puesto de trabajo, siendo estos un total de 54 personas, y el otro 10% no está a gusto, representando un total de 6 personas.

En relación al porcentaje que se siente a gusto encontramos diversas respuestas como ser que se sienten queridos por sus compañeros, tienen buenos resultados, el trabajo es dinámico, cuentan con posibilidad de aprender cosas nuevas y crecer, entre otros.

Entre las respuestas de los colaboradores que no están a gusto dentro de la organización encontramos diferentes motivos, entre ellos, falta de feedback sobre el rendimiento y una recompensa por el mismo; sentir que no están desarrollando todo su potencial, salario bajo, poca comunicación, políticas/procedimientos de la empresa que no comparten y el querer estar en otra área trabajando.

La mayor parte de los empleados de la Consultora están relativamente de acuerdo en que en la empresa da posibilidades para desarrollarse profesionalmente y confianza para trabajar con libertad respetando ciertos procedimientos. La importancia del grado de independencia y criterio personal para realizar el trabajo concibe autonomía, dimensión número dos citada por Chiavenato (2009) para generar satisfacción intrínseca.

Por otro lado, no hay suficiente recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho y es un factor motivante al que hay que dedicarle tiempo, ya que el sueldo no cuenta

como incentivo, ya que el reconocimiento provoca que el colaborador se sienta valorado y comprometido.

### Análisis e interpretación del Clima Organizacional

Para el análisis se tomó en cuenta las preguntas del Clima Organizacional que según su puntaje se distinguen como más importantes para los colaboradores de la Consultora.

Tabla 7: Clima organizacional



La Tabla 7 muestra los porcentajes del clima organizacional percibido por los participantes en el estudio, en el cual se puede apreciar que el 73 % reconoce tener un buen clima organizacional; el 25 %, un clima organizacional regular; y el 2 %, un bajo clima organizacional en la consultora de RRHH.

Tabla 8: Relación clima organizacional y género



La Tabla 8 muestra los porcentajes del clima organizacional percibido por los participantes en el estudio en relación al género, en el cual se puede apreciar que el 74,42% de las mujeres y el 70,59% de los hombres consideran un clima organizacional bueno, mientras que el 25,58% mujeres y el 23,53% de los hombres consideran un clima organizacional regular y, por último, sólo el 5,88% de los hombres considera un clima organizacional bajo.

El análisis estadístico permitió conocer que la variable género tuvo un efecto significativo sobre el grado de clima organizacional. Esto significa que la percepción del grado de clima organizacional se ve influida por el género de los colaboradores, mostrando que el género femenino manifestó mayor grado de clima organizacional que el género masculino.

Tabla 9: Clima organizacional y área de trabajo



La Tabla 9 muestra los porcentajes del clima organizacional percibido por los participantes en el estudio en relación al área de trabajo.

Realizar el análisis estadístico permitió conocer que el clima organizacional es incidido por el tipo de trabajo que poseen los colaboradores. Se puede apreciar que tanto las gerencias como el área marketing sólo perciben un clima organizacional bueno, en cambio, el área de servicios percibe un clima organizacional regular y sólo en el área de recepción y/o administración de personal hay un pequeño porcentaje que lo percibe como bajo.

## Análisis e interpretación de la Satisfacción Laboral

Para el análisis se tomó en cuenta las preguntas de Satisfacción Laboral que según su puntaje se distinguen más para los colaboradores de la Consultora.

Tabla 10: Satisfacción laboral general



La Tabla 10 muestra los porcentajes de la satisfacción laboral general percibida por los participantes en el estudio, en el cual se puede apreciar que el 73 % reconoce tener una buena satisfacción laboral; el 25 %, una satisfacción laboral regular; y el 2 %, una baja satisfacción laboral en la consultora de RRHH.

Tabla 11: Satisfacción laboral intrínseca



La Tabla 11 muestra los porcentajes de la satisfacción laboral intrínseca percibida por los participantes en el estudio, en el cual se puede apreciar que el 77 % reconoce tener una

buena satisfacción laboral intrínseca; el 18 %, una satisfacción laboral intrínseca regular; y el 5 %, una baja satisfacción laboral intrínseca en la consultora de RRHH.

Tabla 12: Satisfacción laboral extrínseca



La Tabla 12 muestra los porcentajes de la satisfacción laboral extrínseca percibida por los participantes en el estudio, en el cual se puede apreciar que el 72 % reconoce tener una buena satisfacción laboral extrínseca; el 27 %, una satisfacción laboral extrínseca regular; y el 1 %, una baja satisfacción laboral extrínseca en la consultora de RRHH.

Se puede apreciar que dentro de la organización existe mayor satisfacción intrínseca 77% y extrínseca 72% buena, y casi un cuarto de la población que considera la satisfacción intrínseca 18% y extrínseca 27% de manera regular.

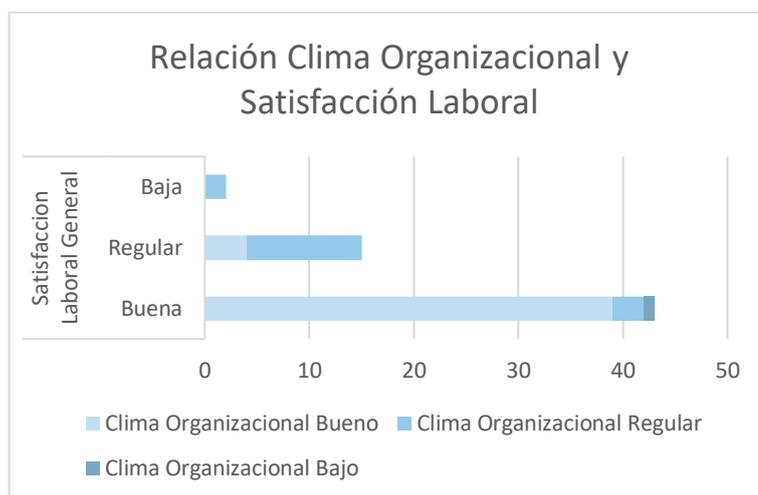
Retomando la teoría bifactorial de Herzberg los factores intrínsecos están relacionados con el trabajo en sí mismo, son lo sentimiento de logros, la responsabilidad que tienen los colaboradores sobre su propio puesto de trabajo, la autonomía, entre otros. Esto puede verse reflejado en las respuestas más ponderadas que obtuvimos en la encuesta como ser responsabilidad asignadas, posibilidad de utilizar las propias capacidades, variedad de tareas, la libertad para elegir el método de trabajo; y las menos puntuadas como el reconocimiento cuando se hace un trabajo bien y las posibilidades de promocionar.

Por otro lado, los factores extrínsecos están relacionados con el entorno de trabajo e incluye el salario, la seguridad en el trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales, los estilos de supervisión, la política de la compañía y demás. Aquí las respuestas mejores

puntuadas fueron la estabilidad en el trabajo, las condiciones físicas del mismo y los supervisores inmediatos; y las menos puntuadas fueron el horario de trabajo y el salario.

## Análisis e interpretación de la relación Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Tabla 13: Relación Clima Organizacional y Satisfacción Laboral



La Tabla 13 muestra los porcentajes en relación a ambas variables en estudio: Clima organizacional y Satisfacción Laboral. Se puede observar que el mayor porcentaje de Clima Organizacional bueno corresponde con el mayor porcentaje de Satisfacción Laboral buena. Lo mismo para los resultados de Clima Organizacional regular, corresponden con los porcentajes de Satisfacción Laboral regular. Con este dato podemos comprobar que, a mejor clima organizacional, mayor es la satisfacción de los colaboradores.

Este dato también lo corroboró la investigación realizada por Garcia Velazquez et. al. (2017), donde se manifestó que existe relación significativa positiva entre ambas variables, evidenciando que cuando más favorable es la percepción de clima organizacional en las empresas, los empleados estarán más satisfechos laboralmente.

Asimismo, la investigación de Castillo (2014) quien, en un estudio realizado en trabajadores de una empresa del sector privado, encontró una correlación significativa y positiva entre las variables de clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral.

## Conclusiones

Los estudios de Clima Organización y Satisfacción Laboral continúan siendo de gran importancia en la actualidad, es por tal motivo que poder conocer cómo perciben los colaboradores el ambiente de trabajo y las causas que los llevan a sentirse satisfechos o insatisfechos es una prioridad que debería detectarse en todas las organizaciones.

La presente investigación tenía por objetivo conocer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una Consultora de RRHH. Luego del recorrido realizado se puede responder a la pregunta de investigación, indicando que las variables clima organizacional y satisfacción laboral están íntimamente relacionadas y por este motivo es necesario conservar un clima organizacional adecuado para que los colaboradores se sientan satisfechos y así, mejoren su compromiso con su trabajo y con la consultora.

En relación al primer objetivo específico que estaba destinado a describir los niveles de clima organizacional, utilizamos una encuesta donde los resultados obtenidos pusieron de manifiesto que el nivel más predominante en la organización es el de clima organizacional bueno 73% por sobre el clima organizacional regular 25% y el bajo 2%. Si bien la mayoría del personal se encuentra muy a gusto con el clima organizacional de la empresa, hay un cierto porcentaje que no tanto, y es recomendable poder apuntar a ese sector para detectar los motivos y así lograr modificarlo.

El clima organizacional es susceptible de ser modificado; para ello es necesario analizar las percepciones de los colaboradores en lo que respecta a su entorno laboral, identificar los factores que influyen de manera negativa, y evaluar junto con los superiores una posible intervención.

Retomando las dimensiones del clima organizacional que describe Litwin y Stringer (1978), podríamos analizar algunas de ellas a la luz de los resultados obtenidos, ya que las mismas modifican el comportamiento de los colaboradores y pueden dificultar o facilitar el trabajo.

Los factores más destacados en los colaboradores que perciben un clima organizacional bueno, fueron la comunicación entre compañeros, la posibilidad de trabajar en un ambiente laboral donde existan buenos vínculos entre pares, conocer cuáles son sus responsabilidades relacionándolas con la autonomía a la hora de tomar decisiones respecto al área en el que se desempeñan; y la limpieza e higiene del ambiente de trabajo.

Por otro lado, el personal que considera un clima organizacional regular se destaca por puntuar no ser considerados valiosos e importantes o no sentirse valorados en cuanto a su trabajo, es decir, a pesar del salario justo y que los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos necesitan de un reconocimiento adicional. Otro de los ítems que más puntaje se llevó en las encuestas fue que su jornada de trabajo no les permite atender sus necesidades personales.

Siguiendo con el segundo objetivo específico que tenía como finalidad identificar el nivel de satisfacción laboral, se puede llegar a la conclusión de que la mayoría de los colaboradores perciben un nivel de satisfacción laboral bueno, siendo estos un 73% de los entrevistados, a diferencia de un 25% que considera un nivel de satisfacción laboral regular y un 2% que lo percibe como bajo. Para establecer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa, se analizaron las dimensiones consideradas en la satisfacción laboral, que son los factores intrínsecos y extrínsecos.

Se puede corroborar un nivel de satisfacción intrínseco por encima del nivel de satisfacción extrínseco. Esto se debe a que respecto a la satisfacción intrínseca la cual se relaciona con la tarea en sí misma, como el reconocimiento, las oportunidades de ascender, los objetivos de cada área, entre otros, los colaboradores de la consultora están muy conformes con las responsabilidades asignadas, la posibilidad de usar sus capacidades, la variedad de tareas que realizan y la libertad para elegir el método de trabajo; y algo disconformes respecto al reconocimiento cuando se hace un trabajo bien y las posibilidades de promocionar.

En relación a la satisfacción extrínseca, que aborda aspectos como las condiciones físicas del trabajo, las relaciones, remuneraciones, etc., los colaboradores están algo disconformes con su salario y con su horario de trabajo, pero bastante satisfechos con las condiciones físicas del mismo, la estabilidad y los supervisores inmediatos.

El tercer objetivo específico tenía como propósito establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos demostraron que existe una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; es decir, a mayor nivel percibido de clima organizacional, también es mayor el nivel de satisfacción laboral que perciben los colaboradores.

En relación a la edad, se puede observar que los niveles regulares tanto de clima organizacional como de satisfacción laboral frecuentan en los colaboradores de 18 y 25

años y en los que tienen entre 26 y 35 años. En cambio, los sujetos mayores de 35 años dentro de la organización perciben un clima organizacional y satisfacción laboral buena.

A diferencia del estudio realizado por Bruzual Sandra F. B. (2016) en la empresa de Servicios Reliability and Risk Management, donde se indagaba el grado de calidad del clima organizacional y el grado de satisfacción laboral en los trabajadores, los resultados obtenidos respecto a la edad de los participantes fueron que, si bien la edad tenía un efecto significativo sobre el grado de satisfacción, eran los empleados con mayor edad los que manifestaba menor grado de satisfacción.

Similar a los resultados obtenidos por edad, en este caso se puede observar que algunos colaboradores que tienen menos de un año o entre uno y tres años dentro de la organización, perciben un clima organizacional o satisfacción laboral regular, a diferencia del personal que tiene más de tres años en su puesto de trabajo que sólo perciben el clima organizacional y la satisfacción laboral de manera buena. Es decir, a mayor antigüedad mayor clima y satisfacción.

Es importante que la organización pueda generar confianza en los colaboradores para que estos logren expresarse. Escucharlos de manera individual y grupal, conocer cuáles son los aspectos que generan insatisfacción y brindarles alguna posible solución; para así crear un ambiente de comunicación que aumentaría los niveles de satisfacción y de clima organizacional. Volviendo a los escritos de Morales y Silva (2012) la satisfacción laboral es un indicador del tipo de clima que se vive en la organización y a su vez, un buen clima es un indicador de qué tan satisfechos están los trabajadores, es decir que, ambas variables se influyen entre sí.

Sería interesante a futuro, que se pudiera replicar este estudio con el total de la población de la consultora ya que una de las principales limitaciones que se encontró fue que, al estar conformada por muchas áreas de trabajo, fueron pocas las respuestas que obtuvimos de cada una de ellas y sería de gran utilidad poder identificar cuáles son los factores que más satisfacción o insatisfacción causan y en qué área se repiten.

Para finalizar, es recomendable que los directivos de este tipo de organización realicen evaluaciones de clima organizacional y satisfacción laboral periódicamente para relevar datos que permitan identificar los factores que influyen de manera negativa y que deben trabajarse para que los colaboradores se sientan motivados, valorados dentro de su ámbito laboral y así, afianzar su compromiso con la organización.



## Referencias bibliográficas

- Alles, Martha. (2007) *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por competencias*. Granica: Buenos Aires.
- Andrade K. G. & Briones D. Z. (2020) *El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios*. *Investigación & negocios*, 31, pp. 15-22.
- Arias Gallegos, W. & Arias Cáceres, G. (2014). *Relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*. *Ciencia & trabajo*, 51, 185/191.
- Benítez, J. C. (2016). *Curso taller: emprende tu negocio de una forma práctica*. Recuperado de <https://arstecamachalco.com/wp-content/uploads/2018/08/Manual-curso-deemprendedores.pdf?cv=1>
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1990). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Brunet, Luc (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Bruzual Sandra F. B. (2016). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de la empresa de servicios reliability and risk management*. [Tesis de maestría, Universidad de Morelos].
- Campos, Vicente Sisto. Teoría(s) Organizacional(es) Posmoderna(s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Posmoderno. Tesis Doctoral: Programa de Doctorado en Psicología Social, Departamento de Psicología de la Salud y de Psicología Social, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Castillo, N. D. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Chiang, V., Salazar, B., & Núñez, P. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo I*. *Theoria*, 61-76.

- Chiavenato, Idalberto. (2009) *Comportamiento organizacional*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Criollo Delgado S. S. (2019) *Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos del SEGAT Trujillo 2019*. [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]
- Dejours, C. (2009). *El desgaste mental en el trabajo*. Madrid: Modus Laborandis.
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., y Periañez Cristóbal, R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dominguez Collins, H. (2006). *El servicio invisible*. Bogotá: ECOE.
- Feris, L. T. & Castro Suárez, M. (2006) *La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organizacional*. Universidad de La Sabana. Facultad de Psicología Diplomado en Gestión para el Desarrollo Humano en las Organizaciones.
- García Velazquez, M. del R. et al (2017) Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista internacional administración & finanzas*. (10), 1, 37-48.
- Gómez - Mejía, L. R.; Balkin, D. R. & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- Hernández Castillo, E. (2015). *Nivel de Satisfacción Laboral que presentan los colaboradores del instituto técnico de capacitación y productividad INTECAP*. Licenciatura en Psicología industrial/organizacional. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Hernandez-Estefany.pdf>.
- Hellriegel D. & Slocum J. W. (2009) *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Litwin, G & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.

- López Zapata, E.; Sepúlveda Rivillas, C. I. & Arenas Cardona, H. A. La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 149-168.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2006) *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ministerio de Salud. (2009) *Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico*. Lima: Ministerio de Salud. Recuperado de: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadw049.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadw049.pdf).
- Montoya Cáceres, P., Bello-Escamilla, N, Bermúdez Jara, N., Burgos Rios, F., Sandoval Fuentealba, M., & Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13.
- Morales M. A. & Silva M. M. (2012). *Satisfacción laboral y clima organizacional: Análisis y relación desde una perspectiva teórica y empírica*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas Programa de Psicología Minor en Psicología Organizacional Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Newstrom, John W. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores.
- Palma, S. (2004). Escala de clima laboral CL-SPC Sonia Palma Carrillo. 1ra edición. [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)
- Parra Suárez, R. J. & Arce Vera, M. F. (2018) La Satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. *INNOVA Research Journal* 3(8), 157-162.
- Rivera Merino E. M. (2018) *Análisis del clima laboral y satisfacción laboral en la empresa multi inter-services S.A.C Talara*. [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

- Rodriguez, M.; Andrés, A.; Paz Retamal, M.; Liziana, J. N. & Cornejo, F. A. (2011).  
Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una  
organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Rodriguez M., Dario (2005) *Diagnóstico del clima organizacional*. México: Alfaomega.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson  
educación.
- Sánchez Trujillo M. G. & García Vargas M. D. L. E. (2017) Satisfacción Laboral en los  
Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et  
Technica Año XXII*, 22(2), 0122-1701.
- Vallejo Calle, O. E. (2010) Satisfacción laboral: Utopía o realidad. Colombia: Educosta.

## Anexos

### Anexo A: Consentimiento informado

Estimado/a participante:

Mi nombre es Ethel Gonzalez y, en vistas de obtener mi título de Lic. en Psicología, me encuentro realizando una investigación sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Su colaboración en el estudio consistirá en responder unas breves preguntas y dos breves escalas, actividades que le tomará alrededor de 10 a 15 minutos. Usted tiene total libertad de participar o no en esta recolección de datos, así como también de abandonar su colaboración en cualquier momento del proceso.

La información recopilada será exclusivamente para este trabajo, y sólo yo tendré acceso a la misma. Asimismo, la información que proporcione no estará identificada con su nombre, para resguardar el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas.

Su participación en esta investigación no implica ningún beneficio monetario o de otra clase. No obstante, es muy importante para el éxito de este estudio.

## Anexo B: Datos sociodemográficos

### Sexo:

- Femenino
- Masculino
- No binario

### Edad:

- Entre 18 y 25 años
- Entre 25 y 35 años
- Mayor de 35 años

### Hijos:

- Si
- No

### Años de antigüedad en el trabajo:

- Menos de 1 año
- Entre 1 año y 3 años
- Más de 3 años

### Área:

- Recepción y/o Administración de personal
- Selección de personal
- Liquidación y/o facturación
- Administración y proveedores
- Marketing
- Supervisión de trabajos y/o servicios
- Datos y Soporte
- Ejecutivo de cuentas/Comercial
- Gerencia
- Otros

## Anexo C: Entrevista

- a) ¿Qué es lo más te gusta de tu puesto de trabajo?
- a) ¿Qué es lo que menos te gusta de tu puesto de trabajo?
- b) ¿Hoy en día, usted se siente a gusto con su trabajo en la organización? Explique brevemente su respuesta.

Sujetos	¿Qué es lo que más te gusta de tu puesto de trabajo?
1	Interacción social
2	Poner en práctica mis conocimientos
3	Liquidar haberes y hacer que el personal perciba remuneración
4	Vender, generar nuevos negocios, conocer gente nueva. Generar relaciones interpersonales
5	Gestión y formación de equipos de trabajo
6	Los desafíos nuevos que surgen.
7	Poder ayudar a otras personas a conseguir un puesto de trabajo
8	PONER EN PRACTICA MIS ESTUDIOS
9	Que aprendí a realizar diversas tareas y estoy creciendo como profesional.
10	El ambiente de camaradería
11	Entrevistar
12	Que confían en mi profesionalismo y de esa manera puedo trabajar tranquila y seguir desarrollándome.
13	Mis compañeros, mis tareas
14	Poder ayudar a las personas con algo tan fundamental y necesario como conseguir un trabajo.
15	el contacto permanente con personas
16	Me da la posibilidad de estar en constante comunicación con todos mis compañeros a nivel país
17	Reclutar
18	lo que más me gusta es la interacción con las personas, el grupo de trabajo y la satisfacción de generar nuevos puestos laborales
19	Resolver problemas programáticos y aprender más sobre nuevas tecnologías
20	Acompañar a las personas.

21	Los retos y desafíos que se presentan, el nuevo conocimiento y desarrollo personal.
22	Mis compañeros
23	Poder darles empleo a las personas que lo necesitan
24	Poder brindar oportunidades a las personas. El trato con las personas, son diferentes y eso implica un desafío constante.
25	El contacto interpersonal
26	Dinamismo, amplitud de "campos " y poder incidir directamente e indirectamente en las personas
27	Entrevistar personas y darles la oportunidad de trabajar
28	El contacto con la gente
29	La relación con mis compañeros
30	el ambiente laboral
31	Que es muy dinámico, siempre hay algo para hacer y nunca me aburro.
32	La libertad , el compañerismo, el buen ambiente laboral
33	Compartir el día a día con mis compañeras-
34	Comunicación interna y externa
35	La dinámica
36	las gestiones que realizo
37	La flexibilidad que me brinda
38	CONTACTO CON LA GENTE
39	CONECTAR PERSONAS CON EMPRESAS
40	El compañerismo que tenemos
41	El trato con colaboradores
42	El aprendizaje constante, ya sea de los nuevos perfiles o de las experiencias compartidas por los candidatos
43	polivalencia y autonomía
44	La libertad de manejar mis tiempos.
45	Diversidad de actividad
46	Dinámico y volátil.
47	Felicitar a mi equipo cuando se logró un objetivo, cuando recibimos un reconocimiento de algún cliente, cuando las auditorias dan bien. Me da mucha satisfacción.
48	El ambiente y poder resolver los problemas que surgen en el día a día

49	Todo
50	la interacción de la gente
51	Ser de ayuda a los clientes, compañeros y colaboradores. Los sistemas de CDE y Capacitaciones son extraordinarios.
52	Las experiencias diarias para sumar al crecimiento profesional y personal
53	Que aprendo todos los días algo nuevo
54	El equipo
55	El constante desafío
56	Desafío constante de tratar con personas, y adaptarse a los cambios tecnológicos.
57	La autonomía en la labor y la combinación entre lo soft y hard de RRHH
58	El contacto directo con los colaboradores
59	Mis tareas de supervisión en los servicios
60	Generar negocios nuevos

<b>Sujetos</b>	<b>¿Qué es lo que menos te gusta de tu puesto de trabajo?</b>
1	La notificación de baja
2	La inestabilidad
3	La prepotencia de algunos colaboradores frente a algún error.
4	La gestión administrativa
5	Legales
6	El para ya sin sentido de otros
7	El nivel de estrés con el que se trabaja
8	LA POCA CONEXION QUE SE LLEGA A TENER CON LOS COLABORADORES Y NO PODER VERLOS DESARROLLARSE
9	La saturación de tareas.
10	La alta rotación de personal que se está dando en el último tiempo
11	Las discusiones
12	En el área de selección IT se trabaja con clientes que devienen del rubro industrial y solicitan candidatos que no existen en el mercado en torno a salarios y competencias. Es para el reclutador una pérdida de tiempo y refleja pérdida en los resultados. Lo que menos me gusta es que no se tengan esas conversaciones con el cliente.
13	Mi horario laboral

14	Algunas veces la presión del día a día y el deber de cubrir las vacantes lo más pronto posible, conlleva un desgaste mental y físico con el que cuesta lidiar.
15	el trabajo bajo presión en ocasiones
16	Quizás no tener un día de home-office
17	Liquidación y facturación
18	el hostigamiento laboral
19	Sinceramente nada, la computadora que simplemente no cumple con los requisitos para que no genere problemas en el desarrollo
20	Tareas operativas donde no hay lugar a la creatividad.
21	La interacción con los usuarios y los desarrolladores.
22	El sueldo
23	los sistemas que funcionan mal
24	La falta de compromiso de las personas.
25	Algunos plazos de tiempos cortos
26	Informesssss!
27	Ocultar información a los postulantes cuando quedan fuera del proceso. La falta de tiempo para realizar los procedimientos.
28	Las búsquedas que no se cierran
29	El destrato y la falta de respeto de otras personas hacia nosotros
30	-
31	Que por las características propias del puesto hay días que tengo que trabajar hasta 15 horas al día para poder cumplir con los plazos, y que esas horas extras no son pagas y generan mucho desgaste mental.
32	El renegar constante con algunos clientes y colaboradores.
33	Los premios que otorgan (\$) no son iguales para todos los que nos encontramos en la misma área/puesto.
34	Todo me gusta
35	Las urgencias repentinas
36	los maltratos de la gente
37	La interrupción que solemos tener lo que imposibilita el avance con rapidez en las tareas que nos propusimos para el día
38	TENER QUE SER ORDENADA
39	LA FALTA DE COMPROMISO DE LOS Empleados
40	Que no estén bien capacitados y quieran resolver todo con sistemas.

41	La gente mal educada
42	Ser estructurada a la hora de seleccionar, ya sea por cuestiones de edad, sexo, etc.
43	Que no dan la posibilidad de trabajar otra modalidad como hibrido o teletrabajo
44	Lidear con colaboradores
45	A veces no se puede optimizar el tiempo de manera correcta, por el volumen de trabajo
46	-
47	Llamar la atención a alguien por un trabajo mal hecho reiteradas veces.
48	No tener acceso a lo que se necesita para avanzar más rápido con los objetivos
49	el espacio físico
50	renegar con la gente
51	La gente maleducada que a veces toca atender, pero no depende en sí del trabajo, sino de los familiares de los colaboradores a veces.
52	la cantidad de horas
53	Que la gente no quiera trabajar cuando le ofreces un puesto
54	Las presiones de comerciales
55	No es que no me guste pero los perfiles a reclutar a veces son complejos
56	No podría decirlo por ahora.
57	la parte muy operativa
58	Los malos tratos de los colaboradores
59	Los reclamos innecesarios
60	La carga administrativa

<b>Sujetos</b>	<b>¿Hoy en día, usted se siente a gusto con su trabajo en la organización? Explique brevemente su respuesta.</b>
1	Estoy satisfecha con mi puesto
2	No. Falta feedback sobre el rendimiento y una recompensa por el mismo
3	Sí, porque me siento valorado y querido por mis compañeros.
4	Si. Considero que tengo buenos resultados.
5	Sí, me gusta mi trabajo. es dinámico y no es monótono.
6	Si, medianamente a gusto.
7	Si estoy a gusto

8	NO. CREO QUE NO PUEDO DESARROLLAR TODO MI POTENCIAL
9	Si, me siento a gusto, porque estoy en una etapa de realizar experiencia profesional.
10	Si, aunque podría mejorar la remuneración, de acuerdo a los datos que tengo de otras empresas
11	Si, conforme con la tecnología que aporta la empresa
12	Si, confían en mi trabajo, me siento escuchada y puedo proponer ideas. También hay excelente clima laboral y comunicación.
13	Si, coincido con los valores que se manejan
14	Es una organización en la que me siento cómoda, más allá de que no veo posibilidades de crecimiento, creo que me permite aprender todo lo necesario y capacitarme para mejorar, siempre tengo líderes a disposición que pueden resolver mis inquietudes ante cualquier inconveniente
15	si estoy conforme porque realizo tareas que en su mayoría me gusta hacer
16	Muy a gusto, hace poco estoy ocupando la función que me ascendieron
17	Si, podría haber mejoras para lo que sería el clima laboral.
18	en relación a las tareas en si me siento a gusto, son actividades ya conocidas que las realizo sin complejidad
19	Totalmente, puedo aportar desde mi conocimiento a la aplicación de la empresa y el ambiente es bastante confortable además de que haya humor y comodidad.
20	Si. Disfruto el sentido de mi rol.
21	Me siento a gusto, por el constante crecimiento y la puesta en práctica de los mismos.
22	No, el sueldo es bajo
23	Si, hay muchas cosas que arreglar igualmente. Como la organización del trabajo para que el personal no colapse y no pase a tener problemas personales a raíz del estrés laboral.
24	Sí, me siento a gusto y cómoda, tanto en las tareas cómo con el clima laboral.
25	Si, me gusta la calidad del servicio que ofrecemos y trabajando en equipo
26	Si. Siento que contribuyo a algo mayor, apporto (o busco aportar) un diferencial
27	Si, me siento a gusto porque realizo tareas para las que me formé. Siento que cada día es una instancia de aprendizaje.
28	Si. Porque me considero valiosa dentro de la empresa.
29	Si

30	si, me siento a gusto
31	En general sí, en mi área tenemos un equipo hermoso, nos apoyamos y divertimos mucho y el puesto en sí (a pesar de lo del punto anterior) me gusta muchísimo. No me imagino trabajando en otro lugar en este momento.
32	Si, siento que es un ámbito donde puedo crecer, aprender y donde tengo la libertad de proponer.
33	Si, me siento a gusto y cómoda en mi puesto.
34	Me encuentro en un clima perfecto. Gente positiva, empática, con ganas de crecer
35	Si, muy a gusto y conforme.
36	No, me gustaría estar en otro puesto
37	Me siento a gusto, aunque me gustaría que se dieran más oportunidades de crecimiento
38	ME SIENTO A GUSTA. ME ENCANTA MI TRABAJO Y QUE ESTE SEA DAR TRABAJOS A OTRAS PERSONAS
39	NO , POR DIFERENTES DE COMUNICACIÓN
40	Si, está bueno el ambiente y la gente es súper piola.
41	Si, me siento cómoda y conforme con la empresa, el equipo de trabajo y mis tareas
42	Si correcto me siento a gusto, considero que es una empresa que otorga amplias posibilidades de crecimiento tanto personal como profesionalmente
43	si porque me dieron una buena capacitación
44	En parte sí, porque el clima de trabajo en mi UN es muy bueno. En parte no, por ciertas políticas o procedimientos de la empresa que no estoy de acuerdo.
45	Sí , totalmente
46	Si, disfruto lo que hago, me pudo definir un apasionado porque eso no me pesa el trabajo.
47	Si. Muy a gusto aunque siempre hay cosas por cambiar/mejorar. Es una organización que le permite al colaborador crecer hasta donde quiera y colabora con eso, forma a las personas.
48	Si, me siento a gusto
49	si me siento a gusto , en general
50	si, hay muchas cosas para mejorar a nivel organización pero necesitamos tiempo

51	Si, ya que solucioné varios inconvenientes de la sucursal, intento darle una mejor imagen, ser proactiva y eficiente, hace a mi auto-realización.
52	Si.
53	Muy a gusto, cómoda e integrada al equipo
54	Si, crecí , me desarrolle y aprendí muchísimo en ce
55	Sí, debido a la flexibilidad y ambiente laboral de la empresa
56	Sí, cambié de trabajo hace poco tiempo. Entonces todo me parece bueno en este nuevo puesto.
57	Si, hoy en día me siento muy a gusto ya que desde la empresa permiten el dinamismo de puestos/tareas apostando mucho al crecimiento profesional que es uno de los objetivos de mi vida
58	Si. Creo que la empresa me dio una oportunidad de adquirir experiencia
59	Hay que días que si y otros no tanto
60	Si. Considero que crecí mucho en cuanto a lo profesional

## Anexo D: Cuestionario de Clima Organizacional

A continuación, encontrará una serie de enunciados. Marcar la opción que mejor indique su grado de acuerdo. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Tenga en cuenta que:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni en acuerdo, ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente en acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
2. El personal planifica cuidadosamente antes de tomar acción...					
3. Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.					
4. Siento que los directivos están interesados en mi éxito como profesional y/o trabajador.					
5. Si hay un nuevo Plan Estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.					
6. Los superiores me motivan a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor.					
7. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento					
8. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales					
9. Estoy conforme con la limpieza, higiene y salubridad en mi ambiente de trabajo					
10. La institución me da la oportunidad de hacer las cosas que me gustan.					

11. Se percibe una atmosfera de tolerancia y la apertura a opiniones divergentes de los trabajadores.					
12. La Dirección muestra agrado, afecto, y respeto hacia los demás.					
13. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.					
14. Existe una buena comunicación entre los directivos y el personal, dirigido a lograr las metas establecidas.					
15. El personal interno es considerado como un colaborador valioso e importante.					
16. Cada uno de los miembros se siente valorado como persona, respetado y tomado en consideración.					
17. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho					
18. El trabajo que hago es importante para el futuro del país					
19. Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.					
20. He comunicado asertivamente errores, dudas, o dificultades que se me han presentado en el desarrollo de mi trabajo.					
21. La Dirección crea una atmosfera de confianza y seguridad en el grupo de trabajo.					
22. En esta organización valoran mi trabajo					
23. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo					
24. La comunicación con mis compañeros es asertiva y adecuada.					

## Anexo E: Escala general de satisfacción

Las siguientes afirmaciones tienen que ver con varios aspectos de su trabajo. Elija la opción que mejor se adecúe a su grado de satisfacción con dichos aspectos.

Tenga en cuenta que:

1 = Absolutamente insatisfecho

2 = Bastante insatisfecho

3 = Algo insatisfecho

4 = Indiferente

5 = Algo satisfecho

6 = Bastante satisfecho

7 = Absolutamente satisfecho

	1	2	3	4	5	6	7
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

Rosario, Octubre de 2022

Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D

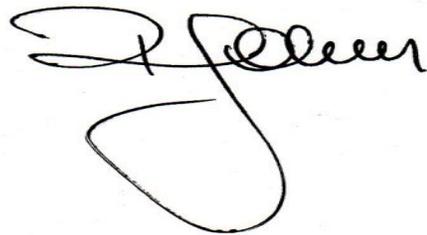
De mi consideración:

Mediante la presente, certifico expresamente haber operado como tutor en la realización del trabajo “Clima organizacional y satisfacción laboral en una consultora de RRHH”, realizado y presentado por Ethel González, estudiante de la Licenciatura en Psicología, como trabajo de finalización de carrera.

Mi función comenzó en Julio de 2022, asesorando a Ethel en la elaboración del proyecto y continuó durante la realización del trabajo y la elaboración del informe final presentado.

Considero que el trabajo fue realizado con suma seriedad, mostrando un amplio recorrido de lecturas sobre el tema y con un diseño metodológico sumamente adecuado. Sin más, me despido cordialmente

Esp. Ps. Raúl Gómez Alonso

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Gómez Alonso', with a large, stylized flourish at the bottom.